



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN ECONOMÍA MENCIÓN FINANZAS**

#### **TRABAJO DE GRADO**

##### **TEMA:**

**“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE CUERO ENTRE  
EL CANTÓN COTACACHI Y LA PARROQUIA QUISAPINCHA EN TÉRMINOS DE  
COMPETITIVIDAD”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN ECONOMÍA  
MENCIÓN FINANZAS**

##### **AUTORA:**

**GUZMÁN TERÁN JAZMÍN ELIZABETH**

##### **DIRECTORA:**

**MSC. ROSERO ROSERO PIEDAD MARIBEL**

**2017**

## RESUMEN

En la presente investigación se analizó la producción de prendas de cuero que existe entre el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha. Los dos sectores son catalogados como los principales productores de prendas de cuero del país, por su gran calidad y variedad en sus productos. El estudio de investigación se realizó en ambos sectores con el propósito de obtener información necesaria para realizar un óptimo análisis que permita determinar cuál de los dos sectores es más competitivo y así detectar las fallas de cada uno de los sectores dedicados a esta actividad. Finalmente se procuró dar una solución óptima para un mejor desempeño tanto de las empresas como del sector talabartero.

**Palabras clave:** Sector talabartero, Productividad, Innovación, Competitividad, Tecnología.

## ABSTRACT

In the present investigation we analyzed the production of leather garments that exist between the Cotacachi canton and the Quisapincha parish. The two sectors are listed as the main producers of leather garments in the country, for their great quality and variety in their products. This is why the research study was conducted in both sectors with the purpose of obtaining information necessary to perform an optimal analysis to determine which of the two sectors is more competitive and thus detect what are the failures of each of the dedicated sectors to this activity. Finally, it is intended to provide an optimal solution for a better performance of both companies and the saddlery sector.

**Key words:** Saddler Sector, Productivity, Innovation, Competitiveness, Technology.

**AUTORÍA**

Yo, **JAZMÍN ELIZABETH GUZMÁN TERÁN**, portadora de la cédula de ciudadanía número 100355903-4, declaro bajo juramento que el trabajo **“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE CUERO ENTRE EL CANTÓN COTACACHI Y LA PARROQUIA QUISAPINCHA EN TÉRMINOS DE COMPETITIVIDAD”** es de mi autoría, y que no ha sido previamente presentado para ningún otro fin de orden académico o profesional y que los resultados de la investigación que se incluyen en este documento son de mi responsabilidad.



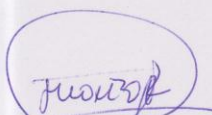
**JAZMÍN ELIZABETH GUZMÁN TERÁN**

CI.100355903-4

### INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por la señorita, **JAZMÍN ELIZABETH GUZMÁN TERÁN**, para optar por el Título de Ingeniera en Economía mención Finanzas, cuyo tema es **"ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE CUERO ENTRE EL CANTÓN COTACACHI Y LA PARROQUIA QUISAPINCHA EN TÉRMINOS DE COMPETITIVIDAD"**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Ibarra, 28 de Abril del 2017



MSC. MARIBEL ROSERO.

C.I. 1001709474

DIRECTORA DE TESIS



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, **JAZMÍN ELIZABETH GUZMÁN TERÁN**, con cedula de identidad Nro. 100355903-4, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autor(es) de la obra o trabajo de grado denominado: **"ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE CUERO ENTRE EL CANTÓN COTACACHI Y LA PARROQUIA QUISAPINCHA EN TÉRMINOS DE COMPETITIVIDAD"**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniera en Economía mención Finanzas, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, 15 de Septiembre del 2017

JAZMÍN ELIZABETH GUZMÁN TERÁN

100355903-4



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

### **BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

#### **AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

#### **1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determino la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información.

<b>DATOS DE CONTACTO</b>	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100355903-4
APELLIDOS Y NOMBRES:	GUZMÁN TERÁN JAZMÍN ELIZABETH
DIRECCIÓN:	COTACACHI: Gonzáles Suárez y 9 de Octubre
EMAIL:	jazz01gt@gmail.com
TELÉFONO FIJO:	062915719
TELÉFONO MÓVIL:	098062697
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
TÍTULO:	“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE CUERO ENTRE EL CANTÓN COTACACHI Y LA PARROQUIA QUISAPINCHA EN TÉRMINOS DE COMPETITIVIDAD”
AUTOR (ES):	GUZMÁN TERÁN JAZMÍN ELIZABETH
FECHA:	2017-09-15



SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO		
PROGRAMA:	✓	PREGRADO POSTGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN ECONOMÍA MENCIÓN FINANZAS	
ASESOR/DIRECTOR	MSC. MARIBEL ROSERO	

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

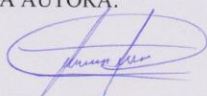
Yo, **JAZMÍN ELIZABETH GUZMÁN TERÁN**, con cédula de identidad Nro. **100355903-4** en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión: en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 15 de Septiembre del 2017

LA AUTORA:



JAZMÍN ELIZABETH GUZMÁN TERÁN

CI. 100355903-4

Facultado por resolución del consejo universitario.



## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a mis padres quienes han sido pilar fundamental en mi vida, por aconsejarme y darme lo mejor de ellos cada día.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3. CONSTANCIAS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DEDICATORIA .....	ix
ÍNDICE GENERAL .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN DE LA ESTRUCTURA.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xvi
I. ANTECEDENTES .....	xvi
II. JUSTIFICACIÓN.....	xvi
III. OBJETIVOS .....	xviii
3.1. Objetivo general.....	xviii
3.2. Objetivos específicos .....	xviii
IV. HIPÓTESIS .....	xviii
V. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	xviii
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO .....	20
Sector Talabartero en el Ecuador .....	20
Diagnostico de la productividad manufacturera en Ecuador .....	21
Diagnostico de la productividad en Tungurahua e Imbabura .....	24
Teoría de la Producción .....	25
Producción .....	25
Costos de Producción.....	25

Procesos Productivos .....	26
Procesos Productivos de la manufactura.....	27
Proceso de curtido del cuero Cotacachi .....	28
Proceso de curtido del cuero Quisapincha .....	31
Cadena de Valor del Cuero .....	35
Cadena de valor cantón Cotacachi .....	35
Cadena de valor de la parroquia Quisapincha.....	36
Productividad .....	37
Innovación.....	37
Tipos de innovación.....	37
Tecnología.....	38
Competitividad.....	39
Teoría Económica .....	41
Teoría de la ventaja absoluta, comparativa y competitiva.....	41
CAPÍTULO III MÉTODO.....	44
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	47
COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	64
Diamante de Porter .....	67
CONCLUSIONES .....	73
BIBLIOGRAFÍA .....	75
ANEXOS .....	77
ANEXO 1.....	78
ANEXO 2.....	81
ANEXO 3.....	83
ANEXO 4.....	84
ANEXO 5.....	85
ANEXO 6.....	86
ANEXO 7.....	87

**ÍNDICE DE TABLAS**

1. Cadena de valor cantón Cotacachi .....	36
2. Cadena de valor parroquia Quisapincha .....	36
3. Cuadro comparativo del proceso de curtición del cuero.....	47
4. Variación de precios promedio .....	58
5. Cuadro Resumen Variables de Competitividad .....	60
6. Cuadro de Costos parroquia Quisapincha.....	65
7. Cuadro de Costos cantón Cotacachi .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de las ventas por rama de actividad .....	22
Figura 2 Evolución exportaciones cuero y calzado .....	23
Figura 3 Producción anual en Cotacachi y Quisapincha .....	49
Figura 4 Trabajadores calificados a nivel superior .....	50
Figura 5 Capacitación del personal en Cotacachi y Quisapincha .....	51
Figura 6 Frecuencia de capacitaciones .....	52
Figura 7 Captación de sugerencias .....	53
Figura 8 Tipo de captación de sugerencias .....	54
Figura 9 Herramientas de control .....	55
Figura 10 Tipo de herramientas de control .....	56
Figura 11 Porcentaje de desperdicio .....	57
Figura 12 Precios promedio .....	58
Figura 13 Diamante de Porter .....	67

## **RESUMEN DE LA ESTRUCTURA**

En el primer capítulo relata a breves rasgos de los inicios de la producción de artículos de cuero en el Ecuador. Se describe los procesos productivos de curtido de cuero tanto en el cantón Cotacachi como en la parroquia Quisapincha, así como: la productividad, innovación, tecnología y todo lo que se debería implementar dentro de una empresa para mejorar a nivel competitivo. También se describe la teoría económica en la que está basado el trabajo de investigación. Esta teoría es la “Teoría de la Ventaja Absoluta” establecida por Adam Smith, la “Teoría de la Ventaja Comparativa” de David Ricardo y la “Teoría de la Ventaja Competitiva” de Michael Porter.

El segundo capítulo es la metodología implementada en el trabajo de investigación. El método utilizado se basa en los indicadores de desempeño de la competitividad establecidos por el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas empresas (SEBRAE). Estos indicadores se los toma como criterios para el análisis en la determinación de la competitividad de los sectores productores de prendas de cuero. Mediante estos criterios se creó una encuesta dirigida a los productores de prendas de cuero tanto del cantón Cotacachi como de la parroquia Quisapincha. Así mismo se establece un diseño muestral para cada uno de los sectores para aplicar la encuesta elaborada.

Una vez obtenida la información, en el tercer capítulo procedemos a la interpretación de los datos obtenidos de las encuestas efectuadas en la investigación. La interpretación se realizó de acuerdo a la información obtenida por parte de los productores de prendas de cuero de los dos sectores Cotacachi y Quisapincha. Se demuestra así la gran contrastación de información obtenida de ambos sectores y la problemática que tienen cada uno de ellos para ser competitivos. También se expone las variables principales del proceso de curtido del cuero tanto en el cantón Cotacachi como en la parroquia Quisapincha y la manera en la que



influyen en el desempeño de cada sector. De la misma manera se impone un cuadro resumen destacando las principales variables de contrastación de información de los sectores productores de prendas de cuero. Por último, se establece el “Diamante de Porter” dando una valoración a cada una de sus variables a ser estudiadas para la determinación de la competitividad.

Finalmente se procede a destacar los puntos más relevantes del trabajo realizado, a su vez se procede a contrastar si la hipótesis planteada es aceptada o rechazada. Posteriormente se pretende dar una solución óptima y viable para mejorar el desempeño de los dos sectores dedicados a la producción de prendas de cuero.

## INTRODUCCIÓN

### I. ANTECEDENTES

Las manufacturas en cuero se remota a antiguas tradiciones englobando importantes elementos socio culturales que contiene cada cantón o parroquia dedicada a la producción de prendas de cuero, lo que conlleva grandes retos en condiciones tecnológicas e infraestructura que son elementos de competencia en los mercados globalizados.

La manufactura de prendas de cuero es un sector productivo capaz de asimilar importantes niveles de empleo, dada la tecnología requerida y las condiciones de precios, razón por la cual se lo considera un sector prioritario lo que determina condiciones necesarias para definir los encadenamientos requeridos para elevar los niveles de producción y establecer nuevos estándares de calidad (en especial de la materia prima).

El cantón Cotacachi y la parroquia de Quisapincha se han dedicado desde los inicios a la producción y comercialización de prendas de cuero de gran calidad, factor que los vuelven más competitivos a nivel nacional e internacional.

La mayor parte de su producción es realizada utilizando materia prima en su mayoría cuero procedente de pieles de ganado vacuno, caprino y lanar. También se emplean, aunque en menor proporción pieles de caballo y diferentes reptiles, lo cual hace que los productos sean aún más atractivos para su comercialización.

### II. JUSTIFICACIÓN

*El análisis comparativo de la producción de prendas de cuero entre Cotacachi y Quisapincha se lo realiza ya que existe mayor producción a nivel nacional. En el cantón Cotacachi existen 120 talleres dedicados a la elaboración y confección de prendas de cuero y zapatería, lo que representa el 5,12% de la producción nacional (INEC 2010). Por otro lado la parroquia de Quisapincha cuenta con una mayor cantidad de talleres dedicados a la misma producción con*

*una cantidad de 144 talleres equivalente al 6,15% de la producción nacional (Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial Quisapincha, 2015). Otros sectores dedicados a esta actividad se encuentran en las provincias de Azuay y Cotopaxi que cuentan con menos de 100 talleres lo que representa un porcentaje menor al 5% de la producción nacional, lo cual no son muy representativas para un análisis ya que la producción de prendas de cuero y afines es marginal, (FLACSO, 2011)*

Tomando en cuenta la producción de prendas de cuero del cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha se pretende demostrar la situación actual por la que atraviesa los principales productores y comerciantes de prendas de cuero. A partir de la situación actual se puede evidenciar diferentes procesos productivos que se han implementado de acuerdo a las necesidades y recursos. Esto ha determinado que existan talleres más industrializados que otros.

Al comparar procesos productivos de la extracción de la materia prima y elaboración de las prendas de cuero tanto en el cantón Cotacachi como en la parroquia Quisapincha, se establecen factores que inciden en la competitividad de ambos sectores.

Finalmente se analiza la competitividad de ambos sectores dedicados a la producción de prendas de cuero mediante criterios de los indicadores de desempeño de la competitividad establecidos por el SEBRAE, las cuales nos permitirán medir objetivamente los resultados obtenidos mediante el método utilizado para la recopilación de datos en ambos sectores dedicados a la producción de prendas de cuero. Así mismo se procede a analizar a profundidad la competitividad a través del modelo del “Diamante de Porter” y sus factores principales.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

- Analizar la producción de las principales prendas de cuero en el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha en términos de competitividad.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un estudio diagnóstico de la productividad manufacturera en el Ecuador.
- Comparar los procesos de curtido del cuero en el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha.
- Elaborar un análisis comparativo entre el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha basados en los criterios de indicadores de desempeño de competitividad mediante el modelo del “Diamante de Porter”.

### **IV. HIPÓTESIS**

La producción de las principales prendas de cuero del Cantón Cotacachi tiene un nivel inferior en términos de competitividad en comparación de la Parroquia Quisapincha.

### **V. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha se produce y comercializa prendas de cuero. La producción de prendas de cuero ha tenido cierta disminución debido a que la demanda local y nacional se ha reducido, ocasionando que tanto el cantón Cotacachi como en la parroquia Quisapincha se vean afectados tanto en desarrollo como en crecimiento. Otro de los problemas que también produce la baja demanda de artículos de cuero es el alto nivel de desempleo, disminuyendo así la calidad de vida de los habitantes ya que es la fuente de ingresos familiar. De la misma manera otro de los inconvenientes generados es cese de

actividades de algunos locales comerciales donde se ofertaban las prendas de cuero. El cierre de los locales comerciales se debe a la escasa demanda de los artículos de cuero que no les permitía cubrir con los gastos principales que implica un local.

El problema que existe en el cantón Cotacachi son los altos costos de materia prima, mano de obra e insumos al momento de producir las prendas de cuero. Los altos costos de la materia prima se debe a que no existe el lugar idóneo para procesar el cuero, es decir no hay una curtiembre dentro del cantón, debido a una ordenanza municipal en la cual se pretendía preservar el medio ambiente y se restringía actividades que atenten contra el medio. Al no existir una curtiembre la materia prima que utilizan los productores del cantón tiene que ser importada de distintos lugares del país, inclusive de Colombia. Debido a ésta escases de materia prima y a los altos costos en mano de obra e insumos los precios de cada artículo de cuero es cada vez más alto, por lo tanto la demanda disminuye.

En el caso de la parroquia Quisapincha los costos de materia prima, mano de obra y costos adicionales para la producción de las prendas de cuero son menores, puesto que en este sector existen curtiembres más industrializadas y el acceso a las mismas es más fácil. Al tener materia prima y mano de obra más barata las prendas de cuero tienen un costo menor por artículo debido, por lo tanto lo hace aún más atractivo, permitiendo que su demanda incremente debido a la gran concurrencia de personas que van a este sector que se caracteriza por ser otro de los turísticos de la provincia Tungurahua.

## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

### Sector Talabartero en el Ecuador

El origen del sector talabartero se remota a la era precolombina cuando los aborígenes usaban las pieles de los animales para cubrir y proteger su cuerpo de las batallas. Con la llegada de los españoles inicia la industria manufacturera en el país con la cual empieza las primeras confecciones de calzado, ropa, monturas, etc.

Años más tarde luego de la conquista de los españoles aparece el vehículo que reemplaza al caballo, reduciendo notoriamente la producción de monturas y enfocándose más a la producción de calzado. Posteriormente a este acontecimiento, los fabricantes de calzado empiezan a crear nuevos procesos productivos industrializados, incluyendo la máquina de coser y la máquina troqueladora, lo que reduce el empleo de mano de obra.

*Durante la época colonial la provincia de Tungurahua se caracteriza por ser uno de los referentes de producción de prendas de cuero más grande del país, donde tuvo gran trayectoria hasta los años 70, donde se procesaban alrededor de 350 mil pieles y cueros al año, (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, 2016).*

En la década de los 80 los pequeños talleres empiezan a consolidarse como empresas. Estas empresas se caracterizaban por un producto de alta calidad y durabilidad, llegando a formar parte del mercado internacional especialmente en Colombia.

En los años 90 se inicia diferentes asociaciones destinadas al apoyo del sector del cuero. Una de las asociaciones más importantes es la Asociación de Curtidores del Ecuador (ANCE). Estas asociaciones brindaban servicios de capacitación a todos los productores beneficiando así a todo el sector.



A pesar de que las manufacturas de cuero y su producción se remota a antiguas tradiciones, actualmente las manufacturas en cuero engloban importantes elementos socioculturales que contiene cada cantón o parroquia dedicada a la producción de prendas de cuero, esto conlleva grandes retos en cuanto a condiciones tecnológicas y de infraestructura que son elementos claves de competencia en los mercados globalizados.

El Ecuador compite a nivel internacional con otros países dedicados a la producción de prendas de cuero como lo son Colombia, Perú y Brasil quienes cuentan con maquinaria especializada produciendo productos de calidad con diseños innovadores que van a la par con las tendencias actuales.

Dentro del cantón Cotacachi (Imbabura), así como la parroquia Quisapincha (Tungurahua) se ofrecen prendas de excelente calidad así también como artículos en talabartería, marroquinería y calzado.

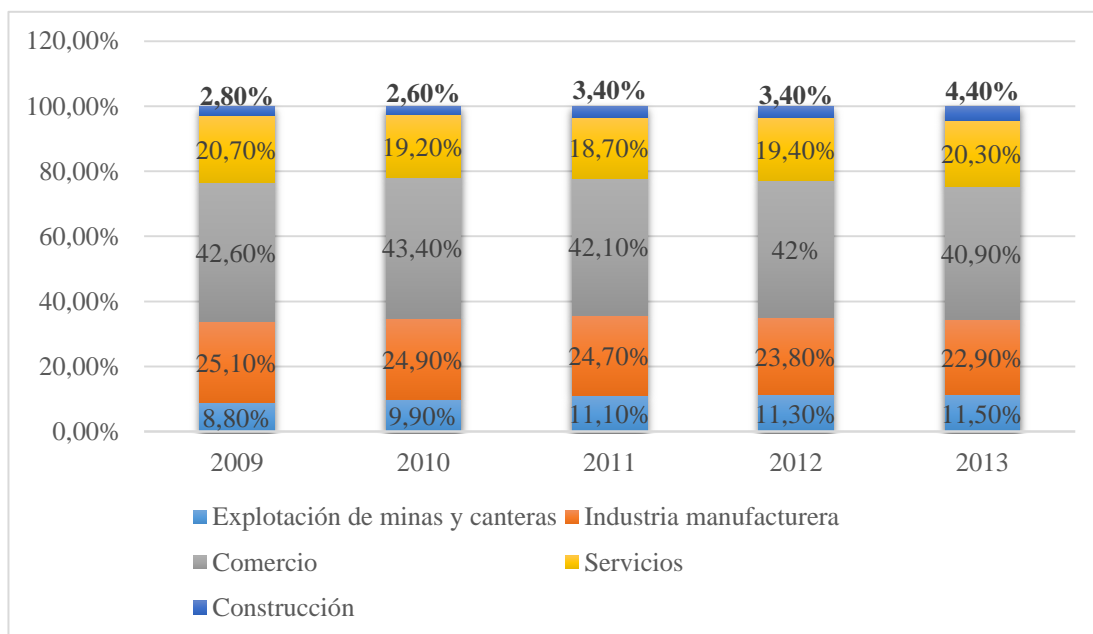
La manufactura de ropa de vestir de cuero es un sector productivo capaz de asimilar importantes niveles de empleo, dada la tecnología requerida y las condiciones de precios, razón por la cual se lo considera un sector prioritario lo que determina condiciones necesarias para definir los encadenamientos requeridos para elevar los niveles de producción y establecer nuevos estándares de calidad (en especial de la materia prima).

En el cantón Cotacachi se produce y comercializa prendas de cuero las cuales han tenido una variación en su demanda ocasionando problemas a nivel local que afectan al desarrollo y crecimiento del cantón.

### **Diagnostico de la productividad manufacturera en Ecuador**

Estructura y evolución de ventas de las ramas de la industria manufacturera la industria manufacturera es el segundo rubro más importante en la generación de ventas de la

economía ecuatoriana, en términos nominales. El primer puesto lo ocupa el sector de comercio, el cual aporta el 40,9% del valor total de ventas registrado en 2013. Detrás de este rubro, entonces, se encuentra la industria manufacturera, que contribuye con el 22,9% del valor de las ventas; seguida del sector servicios, con el 20,3%; la explotación de minas y



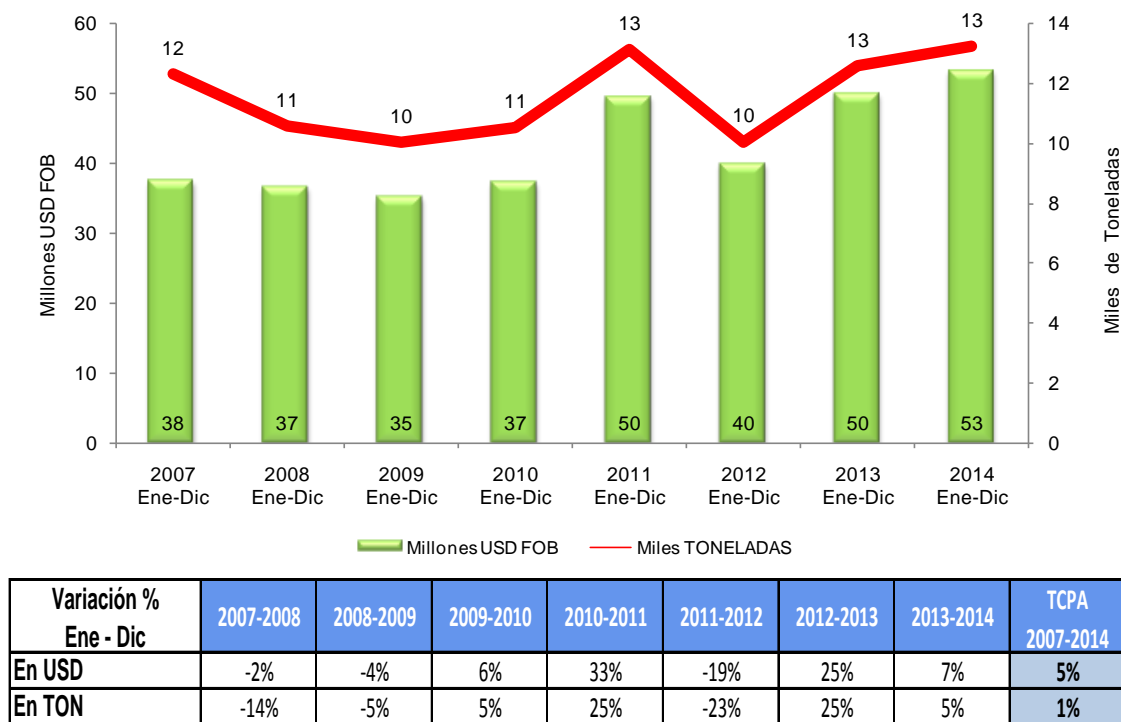
carteras, con el 11,5%; y la construcción, con el restante 4,4%

### **Figura 1 Evolución de las ventas por rama de actividad**

Fuente: LDLE-INEC a partir de los datos del Directorio de Empresas DICE  
Elaborado por: La Autora

El análisis de las ventas en el período 2010-2013, en términos nominales, muestra que el sector de la industria manufacturera, presenta una pequeña expansión anual en dicho período. Es importante, recordar que los movimientos a nivel nominal no siempre muestran expansión en la producción, sino que es la mezcla de cambios en la producción y en precios. Se evidencia, además, que dado el mayor crecimiento de los otros sectores, la manufactura ha perdido peso relativo en la economía ecuatoriana. De este modo, en 2009, las ventas del sector manufacturero representaban el 25,1% del total y pasaron a ser 22,9% en 2013. En el mismo periodo, los sectores que más han ampliado su presencia son el sector minero y la

construcción en los cuales sin duda, a parte de la expansión en producción, se ha visto un efecto precio fuerte en el periodo analizado.



### EVOLUCIÓN EXPORTACIONES CUERO Y CALZADO

**Figura 2 Evolución exportaciones cuero y calzado**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones Extranjeras, PRO ECUADOR

Los países donde los productos elaborados en cuero son exportados es a Colombia, Perú, Italia, Hong Kong, China, Guatemala, Estados Unidos, donde sus exportaciones tienen un valor superior a \$53.200 a precios FOB para el año 2014.

En la actualidad existe una gran competencia en el comercio del cuero, los productores ecuatorianos deben enfrentarse a los productores extranjeros que se encuentran dentro del país tratando de ganar el mercado de las artesanías y manufacturas.

La principal preocupación es la aparición de empresas Asiáticas las cuales fabrican productos similares pero en material sintético, uno de ellos es el cuero sintético, lo que hace

que el precio sea inferior al cuero natural, por tal motivo es consumido a nivel mundial pero con un déficit en calidad del producto.

Es por esta razón que Ecuador trata de incrementar la producción artesanal y la mano de obra, a su vez trata de mejorar su maquinaria para la producción, brindando así mejor calidad de la materia prima y de la misma manera incrementar sus productos en calzado y marroquinería.

### **Diagnostico de la productividad en Tungurahua e Imbabura**

*La mayor fuente de intercambio económico se encuentra en la ciudad de Ambato, gran parte de su economía se encuentra en las zonas rurales de la provincia donde se sustrae del 12% al 13% del Producto Interno Bruto (PIB) que se genera en el país (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2017).*

De la misma manera el sector de las industrias manufactureras en la provincia de Tungurahua tiene una participación dentro del PNB sectorial de 271.884 mil dólares lo que equivale al 22,9% del total de PNB que se registra dentro de la provincia, también se destaca el sector de agricultura, ganadería, caza y pesca, que es la que genera más personas ocupadas pero no necesariamente más ingresos económicos ya que posiblemente el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones, y el comercio, sean los que más movimiento financiero tengan, si tomamos en cuenta la migración, como generadora de recursos económicos, por el envío de remesas podemos notar que es la causante de cambios, sociales y económicos en la población sobre todo en la construcción de viviendas produciendo un cambio en el paisaje andino.

En Ecuador existen alrededor de 541.889 establecimientos económicos, de esos 17.008 se encuentran en la provincia de Imbabura (INEC 2013). Uno de los sectores con mayor incidencia económica en la provincia es el sector agrícola la cual tiene gran incidencia

dentro de los ingresos de la provincia, así mismo las industrias manufactureras y el comercio están directamente vinculados con el desarrollo de la economía del territorio.

## **Teoría de la Producción**

### **Producción**

Según la teoría microeconómica una función de producción se define como la relación técnica que transforma los factores en producto. Representa la cantidad máxima de producción que se puede obtener aplicando eficientemente una cantidad dada de factores. Una función de producción puede ser representada matemáticamente como:  $Q = f(K, L)$  donde  $Q$  representa el nivel de producción,  $K$  el capital,  $L$  el nivel de empleo o trabajo. Adicionalmente se pueden incluir otros factores productivos, como la tierra, la materia prima y la capacidad instalada.

Dentro de la producción de prendas de cuero en el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha trata de crear nuevos productos que se insertan dentro del mercado. *“La función de la producción especifica la relación entre la cantidad de factores utilizados para producir un bien y la cantidad producida de ese bien”* (Mochón, 2008).

### **Costos de Producción**

El costo es la reserva de los elementos necesarios para obtener un producto final, que pueden ser identificados como materias primas, mano de obra y costos indirectos que se generan con la producción. *“El costo total es el valor de mercado de los factores que utiliza una empresa en la producción”* (Mankiw, 2015).

A corto plazo existen dos tipos de factores que influyen directamente con la producción de un bien, los costos variables (la cual varía de acuerdo al nivel de producción),

y los costos fijos (son aquellos que no sufren ningún tipo de variación ya que son independientes del nivel de producción).

Los costos variables medios son el resultado de la relación existente entre los costos variables y las unidades producidas. Cuando el costo total a largo plazo disminuye y la producción aumenta se dice que existe una economía a escala. Por el contrario cuando el costo total a largo plazo aumenta y la producción de igual manera aumenta se dice que hay deseconomías de escala es decir que los costos por unidad incrementen en cada producto. *“Si el costo total medio a largo plazo no varía cuando cambia el nivel de producción, se dice que hay rendimientos constantes de escala”* (Mankiw, 2015).

### **Procesos Productivos**

Es el conjunto de actividades las cuales mediante la interacción de diferentes materias primas, tecnología, creatividad, entre otras, que se transforman en productos. Esta transformación crea riqueza, dicho en otras palabras genera valor agregado tanto para el producto como para la empresa.

Los elementos que son utilizados para la generación de productos o inputs deben ser los suficientes para cubrir con las necesidades que tiene la empresa para la obtención del producto final o llamado también outputs.

El sector calzado y otras manufacturas de cuero comprende la producción de distintos artículos para uso personal como carteras, bolsos, maletas, portafolios, mochilas, billeteras y otros productos de bolsillo o cartera, indumentaria, cinturones, guantes y artículos de montura y talabartería. Dentro de la línea de productos de uso personal, se pueden distinguir dos segmentos: el tradicional, y el orientado a la moda. Cada estrategia tiene sus implicancias en el proceso productivo en términos de diseño y variedad de modelos, rotación y logística.



## Procesos Productivos de la manufactura

*Dentro de los procesos de manufactura se establece una distribución dentro de la instalación, la cual consta de cinco estructuras: proyecto, centro de trabajo, celda de manufactura, línea de ensamble y proceso (Jacobs, 2014).*

La fabricación de las manufacturas de cuero parte de la concepción y diseño del producto, su posibilidad económica-técnica y luego su producción, que implica el proceso de corte, confección, armado y terminación. La etapa de concepción del producto y su prueba de viabilidad resulta crítica en el sector, particularmente cuando la orientación comercial está dirigida a los productos de moda. La etapa de diseño comprende básicamente el dibujo de una idea y la realización de un prototipo para probar la posibilidad de ser producida. El análisis consiste en comprobar las dificultades técnicas que implican su realización (cortes y tamaños) y el costo involucrado (cuero y otros insumos). Una vez establecido los modelos a fabricar, el inicio del proceso productivo tiene como requisito la disponibilidad de los distintos insumos, que además del cuero, incluye herrajes, pinturas, forros, cierres, etc. En la fabricación de productos de mayor tamaño, como carteras, mochilas y bolsos y las prendas de vestir, no sólo hay una mayor utilización de cuero sino que fundamentalmente se requieren piezas de mayor tamaño, lo que implica que las fallas, cortes, grosor o versatilidad resultan más determinantes. Ya en el establecimiento, el proceso productivo comienza con la clasificación del cuero, que es realizada en forma manual, para determinar su posterior utilización en función de su calidad. Posteriormente se realiza el corte del cuero de acuerdo al plan de producción previsto. Luego se realiza el rebajado, para disminuir el espesor del cuero en los bordes, para un mejor doblado y armado del producto. Una vez establecidos los cortes de cada modelo, se realiza la preparación y confección de la manufactura, que involucran tareas de costura, ensamble, pintura de bordes, entre otras. Por último se arma el corte, rebajado,

confección armado y terminación. Finalizando el proceso con su empaque, quedando listo para ser comercializado.

### **Proceso de curtido del cuero Cotacachi**

El proceso de curtido del cuero (materia prima) en el cantón Cotacachi se realizaba de una manera artesanal. La manufactura consiste en elaborar los productos en talleres pequeños que tienden a ser familiares. Sus productos tienen una confección más personalizada ya que las prendas confeccionadas son en un número reducido.

#### **a) Selección del ganado**

En esta etapa del proceso se selecciona el ganado vacuno o bovino, ya que es una de las pieles más utilizadas para la elaboración de prendas de cuero puesto que poseen una mayor calidad. Una vez seleccionado el ganado se procede al faenamiento del ganado y a la respectiva extracción de la materia prima.

#### **b) Proceso de secado.**

Es un procedimiento muy común ya que se lo realiza de una manera muy rudimentaria. El procedimiento consiste en extender la piel sobre el suelo, ya sea a la sombra o al sol. Este proceso de secado no debe durar mucho tiempo puesto que es muy probable que se descomponga por completo.

#### **c) Proceso de salado**

Este procedimiento consiste en remojar las pieles ya descarnadas en unos tachos por un tiempo aproximado de 24 a 48 horas. Una vez transcurrido este tiempo se aplica a las pieles una solución salina, por un tiempo mínimo de 21 días.

**d) Proceso de reverdecimiento**

Este procedimiento consiste en quitar toda la sal de la piel, con la finalidad de evitar que la piel pierda su flexibilidad. En este procedimiento se debe cambiar un mínimo de 3 veces de agua al día las siguientes 24 horas hasta conseguir una tonalidad de la piel clara.

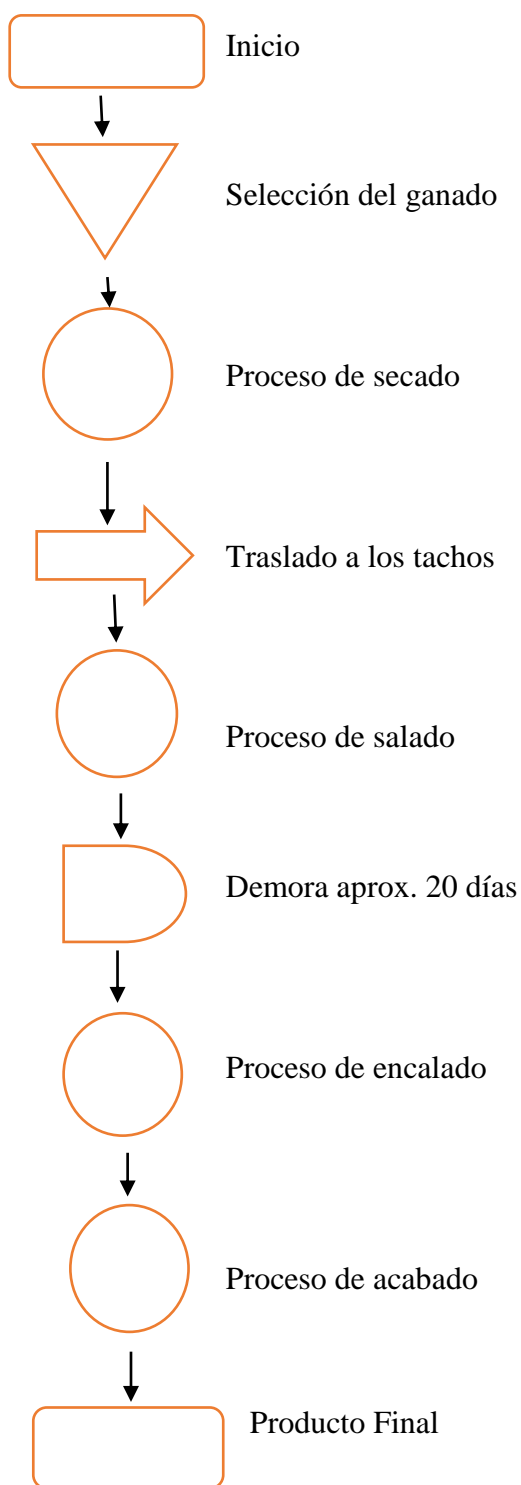
**e) Proceso de encalado**

*En este procedimiento se aplicará cal a las pieles para ablandar la epidermis. Este proceso dura un aproximado de 7 a 14 días. Transcurrido este tiempo y una vez que la epidermis de la materia prima esta ablandada facilita el proceso de depilado (desprendimiento de lana o pelo).*

**f) Proceso de los acabados.**

Una vez terminado el proceso de encalado, se procede a enjuagar las pieles para eliminar todos los residuos de cal aplicados en el paso anterior, obteniendo así una piel fina y delicada. Una vez eliminado los residuos de cal se procede a la aplicación de sustancias químicas al cuero para darle una mayor resistencia y duración. Así mismo se procede a la aplicación de color y brillo a cada una de las pieles de acuerdo a los gustos y al acabado que se pretende llegar.

*Diagrama de flujo del proceso de curtido del cuero cantón Cotacachi*



## **Proceso de curtido del cuero Quisapincha**

El proceso productivo dentro de la parroquia Quisapincha está relacionado a una producción más industrializada ya que se emplea maquinaria que ayuda al proceso de transformación del cuero.

Para iniciar el proceso de curtido del cuero se sigue una serie de etapas las cuales se explican a continuación:

### **a) Selección y recorte del cuero:**

En esta etapa se selecciona y clasifica las pieles de manera exhaustiva para una adecuada para evitar todo tipo de anomalías en las pieles. Una vez seleccionadas las piezas destinadas a la producción se procede a recortar las partes que no son útiles para la continuar con el proceso de transformación.

### **b) Proceso de pelambre**

En esta etapa se procede a cargar las pieles a unos recipientes llamados tambores o baches en donde se someten a un proceso químico el cual consiste en retirar los pelos de las pieles. Este proceso puede durar aproximadamente 24 horas.

### **c) Proceso de descarnado y desgrase**

Una vez que las pieles pasan por el proceso de pelambre se procede a extraer los residuos de carne, grasa y cebo que quedan impregnados en la piel.

### **d) Proceso de curtido con sales de cromo**

En esta etapa se procede a realizar un proceso mecánico y químico en donde se curte el cuero mediante la utilización de sales de cromo que detienen el proceso de descomposición del cuero. En este proceso el cuero toma una pigmentación azulada.





**e) Proceso de escurrido**

Una vez que se realiza el proceso de curtido, se lo deja secar por un aproximado de 24 horas. En este proceso se deja escurrir los cueros para retirar los excedentes de agua que tiene la piel al momento de pasar por el proceso de curtido.

**f) Proceso de teñido**

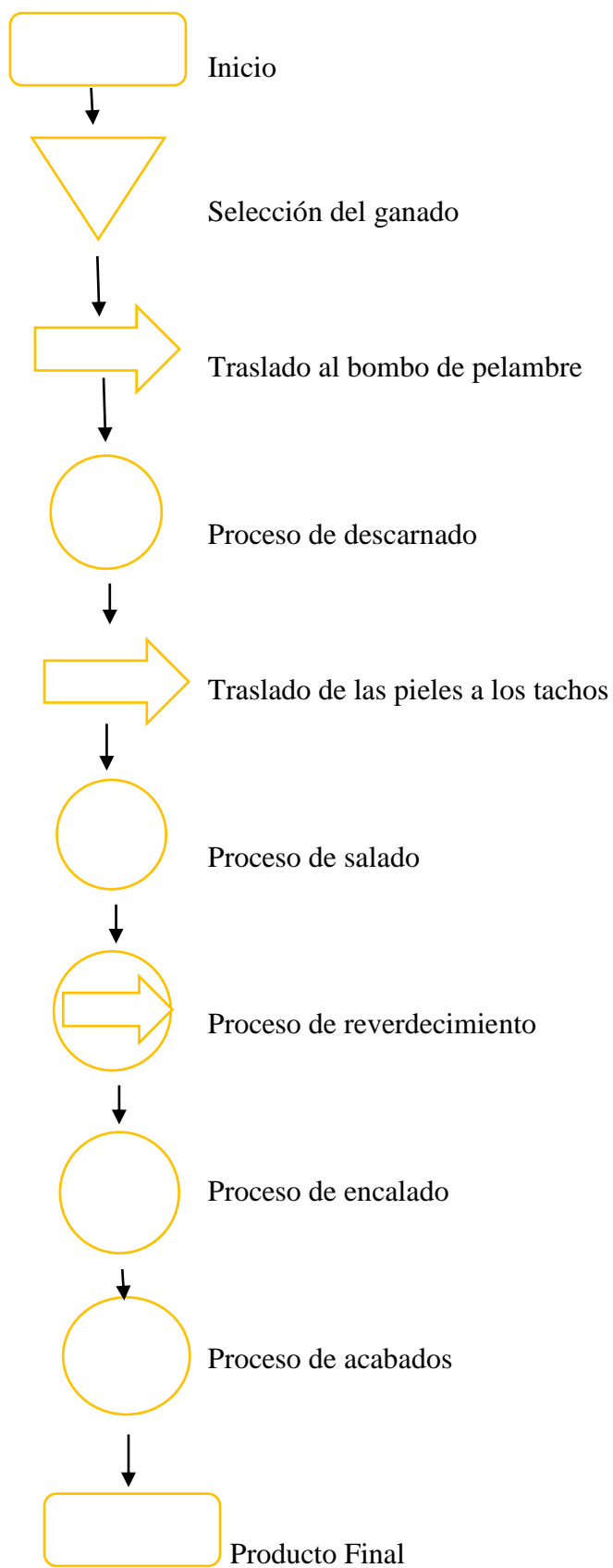
Una vez que los cueros fueron escurridos y clasificados, llevan a los cueros a un proceso de recurtido y teñido donde se le otorga diferente pigmentación a cada pieza de cuero. Este proceso se lo realiza en los tambores o baches.

Concluido el proceso de recurtido y teñido se deja reposar de 12 a 24 horas y se realiza otra operación de escurrido pasando por las máquinas de compresión y felpas para retirar el excedente de agua.

**g) Proceso de ablandado**

Esta etapa es la final del proceso de producción de cuero en donde una vez que los cueros ya están correctamente secos, se procede a la utilización de ceras, anilinas, brillos, entre otros para darle un toque especial a cada piel y obtener un producto atractivo al público. Al mismo tiempo se utiliza maquinaria para el proceso de ablandado lo cual hace que las pieles tengan una textura mucho más uniforme.

***Diagrama de flujo del proceso de curtido del cuero parroquia Quisapincha***



## **Cadena de Valor del Cuero**

La Cadena de Valor del Cuero se caracteriza por el protagonismo de diferentes eslabones que incluyen el trabajo en la Curtiembre a través del tratamiento del cuero para curtirlo, recurtirlo y acabarlo. Estos mismos cueros son los que se utilizarán en el siguiente paso para producir y comercializar manufacturas de cuero y calzado.

El sistema de Cadenas de Valor del Cuero consta de diferentes etapas de transformación del Cuero. Comienza por la Ganadería o la Crianza de animales de los cuales se puede obtener su piel para ser transformada en esta industria, luego el faenado de los mismos, la tercera etapa consiste en el Tratamiento del Cuero en la Curtiembre: curtido, recurtido y terminación del mismo, para luego pasar a los últimos eslabones de la Cadena: que son la elaboración de artesanías y diferentes confecciones en cuero, las cuales en un conjunto se denomina Manufacturas del Cuero y la Industria del Calzado, que mantendrán como objetivo vender sus productos para satisfacer las necesidades de los consumidores.

## **Cadena de valor cantón Cotacachi**

En el cantón Cotacachi la cadena de valor varía puesto que la materia prima se importa de diferentes lugares del país, de esta manera el sector primario y la industria del cuero cambian por la obtención de materia prima.

**Tabla 1****Cadena de valor cantón Cotacachi**

SECTOR	ETAPA	ACTIVIDAD PRINCIPAL
Proveedores	Provisión de Materia Prima	Abastecimiento de materia prima
Transformación	Diseño y producción	Diseño Corte y preparacion Armado Terminado
	Comercialización	

Fuente: Elaboración propia

**Cadena de valor de la parroquia Quisapincha**

En la parroquia Quisapincha la cadena de valor va desde la producción ganadera hasta la comercialización de los productos.

**Tabla 2****Cadena de valor parroquia Quisapincha**

SECTOR	ETAPA	ACTIVIDAD PRINCIPAL
Primario	Producción ganadera	Producción del ganado
	Frigorífico	Faenamiento Producción de cuero
Industria del curtido	Ribera y curtido	Depilado Desgrase Curtido con sales de cromo y sintéticos
	Recurtido, teñido y acabado	Escurrido Secado Teñido Ablandado Acabados especiales
Industria del calzado y manufacturas	Diseño y producción	Diseño, corte y preparación Armado y terminado
	Comercialización	

Fuente: Elaboración propia

## **Productividad**

La productividad mide la eficiencia de la producción por unidad de trabajo. Es decir, el uso eficiente de materiales, instrumentos, maquinaria y mano de obra para la reducción de los costos en la producción de ciertos bienes.

La manera más óptima para incrementar la productividad es invertir el capital para hacer un trabajo más eficiente, es decir implementar maquinaria para reducir la mano de obra e incrementar la producción, lo cual ayudaría de manera significativa a la empresa reflejada en su rentabilidad. Por lo tanto el incremento de la productividad aumenta el crecimiento económico.

## **Innovación**

La innovación es la introducción de nuevas ideas a un producto o servicio con la finalidad de obtener mayor productividad dentro de las empresas para que los posibles oferentes se sientan más atraídos por esos productos. Por lo tanto el desarrollo económico esta movido por la innovación.

El Sistema Nacional de Innovación Colombiana basándose en los criterios de Schumpeter *“la innovación es una estrategia de desarrollo empresarial orientada a la generación de nuevos productos y procesos a la adaptación tecnológica, a la capacitación de trabajadores y a cambios en la cultura organizacional”* (Varela, 2014)

### **Tipos de innovación**

(Schumpeter, 1978) Establece cinco tipos de innovación que posee el proceso de generación de innovación y cambio

1. Introducción de nuevos productos

2. Introducción de nuevos métodos de producción
3. Apertura de nuevos mercados
4. Desarrollo de nuevas fuentes de suministros de materias primas u otros insumos
5. Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad

**a) Importancia de la innovación**

La implementación de la innovación dentro de la empresa es indispensable para la generación de rentabilidad dentro de la misma. A su vez la implementación de la innovación dentro de la producción de un bien coloca a este en una posición ventajosa dentro del mercado haciéndolo más competitiva y atractivo para aumentar sus posibles demandantes y beneficios.

**b) Fuentes para la innovación**

(Druker, 1991) plantea seis fuentes básicas para la innovación:

1. Lo inesperado
2. Lo incongruente
3. La necesidad de mejorar un proceso existente
4. El desmoronamiento, o cambios de una estructura industrial o de mercado.
5. Los cambios demográficos
6. Los cambios de percepción, moralidad y significado.

**Tecnología**

Todo tipo de empresas deben tomar en cuenta la tecnología para ir mejorando sus procesos productivos y por ende ser más eficientes, mejorando así su nivel de competitividad. De esta manera las empresas deben garantizar e implementar los respectivos conocimientos y tecnologías para lograr los cambios suficientes para lograr el desarrollo de la empresa.

Es importante recordar que *“la tecnología incluye dos categorías de una manera simultánea, como los son la tecnología dura que se basa en ciencia e ingeniería y la tecnología blanda basada en aspectos humanos y de gestión”* (Varela, 2014)

Si el empresario no tiene el conocimiento suficiente a cerca de la tecnología que se implementa dentro de la empresa, es necesario que se desarrolle un proceso de aprendizaje dentro de la misma tanto desde el punto de vista teórico como práctico.

En la elaboración de manufacturas de cuero (calzado y marroquinería) sólo aquellas empresas que poseen mayor manejo de las TIC tienen una mejor producción, servicio y comercialización.

## **Competitividad**

La competitividad es la capacidad que tiene un país o empresa para producir un bien o servicio de calidad y establecerse en el mercado para competir con otros productos o servicios similares. La necesidad de crear nuevos vínculos con entornos mas globalizados hacen que las empresas establezcan estrategias con sus clientes y proveedores para desarrollarse de mejor manera en el mercado competitivo. Dentro del mercado se establecen lineamientos y condiciones los cuales son atractivos para los posibles demandantes. La competitividad cumple con ciertas condiciones para el posicionamiento de los productos dentro del mercado, estas condiciones son precios bajos, versatilidad y diferenciación.

*Por lo tanto, se dice que “la competitividad no surge espontáneamente, sino más bien, se logra mediante un proceso de aprendizaje y negociación por un grupo de personas u organizaciones que establecen una dinámica de conducta organizativa, en la que intervienen accionistas, directivos, empleados, clientes, entre otros”* (Morales, 2011).

La competitividad se basa en un análisis más microeconómico ya que se toma en cuenta variables que las empresas requieren para crecer interna y externamente, variables que

se enfocan en ganar mercado e invertir en cada uno de estos. También se enfoca en la tecnología utilizada para la producción, la mano de obra y la correcta elección del mercado para la correcta oferta de los productos. Así mismo depende estrictamente de la relación existente entre el valor, la cantidad y los insumos necesarios para lograr el producto final.

Se puede ser competitivo también en Innovación y Desarrollo (I+D).

*(Barumen, 2006) establece que los factores determinantes de la competitividad organizacional son de dos tipos: los primeros son relacionados con los costos; es decir una empresa que produce cierto bien o servicio será más competitiva a medida que pueda ofrecer sus productos a un menor precio que el ofrecido por sus competidores. Así mismo influye en los costos de los factores de producción como materia prima, mano de obra y costos indirectos de producción. Otro factor determinante son las estrategias que la empresa utiliza para mejorar su competitividad, como por ejemplo desarrollar nuevas técnicas para rezagar fuentes y procedimientos tradicionales.*

Los segundos hace una relación con la calidad de los productos elaborados dentro de la empresa, la incorporación de nuevas tecnologías implementadas para un mejor desempeño, la gestión eficiente de los flujos de producción, la optimización de la capacidad de los trabajadores a través de la capacitación y la capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

Las prioridades para que una localidad sea competitiva en el renglón manufacturero debe cumplir los siguientes aspectos:

- Modificar las estrategias corporativas para dar respuesta a la competencia.
- Eliminar barreras de comunicación dentro de la organización.
- Conceder una mayor importancia en los procesos y no solo en los productos.



## Teoría Económica

### Teoría de la ventaja absoluta, comparativa y competitiva.

*En sus inicios, y desde que el autor Adam Smith publicó en 1776, el libro titulado “La riqueza de las naciones”, el tema de la competitividad ha sido el centro de análisis de muchas empresas (López V. y Marín M., 2011). Sin embargo, esta teoría se fue perfeccionando a partir del siglo XVIII por David Ricardo en 1817 y Adam Smith en 1966, como un concepto relacionado a la ventaja comparativa de la producción y precios para una economía del mercado de un país en contraste con otro (Gómez, 2011).*

*La teoría de la Ventaja Absoluta hace referencia a la producción de bienes o servicios que utilizan menor cantidad de insumos por lo cual sus productos son mucho más baratos en comparación a otros productos de otras personas, empresas o inclusive países en términos absolutos. Es decir, “la habilidad que se tiene para producir un bien usando menos insumos que otro productor” (Mankiw, 2015).*

Dentro del análisis comparativo de la producción de prendas de cuero entre el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha se encuentra inmerso dentro de la teoría de la ventaja absoluta. La ventaja absoluta nos permite determinar quién es más competitivo dentro del mercado nacional, analizando los procesos productivos de Cotacachi y Quisapincha. Al utilizar menor cantidad de insumos dentro de la producción de prendas de cuero tendrá menor costo lo que lo hace más atractivo en términos absolutos.

Al momento de implementar menor cantidad de insumos no quiere decir necesariamente que la calidad del producto tenga que ser menor, simplemente está haciendo que sus productos sean más competitivos en el mercado al disminuir sus precio para que su demanda se incremente.

La teoría de la Ventaja Comparativa se refiere a la productividad en la que los países o las empresas se especializan en producir un bien el cual el país o empresa es mejor produciéndolo.

Según (Mankiw, 2015) *la ventaja comparativa es la habilidad para producir un bien con un costo de oportunidad más bajo que otro productor.*

Así mismo la teoría de la ventaja comparativa se incorpora dentro del presente análisis de la producción de prendas de cuero. Al introducir la ventaja comparativa dentro del análisis nos permite identificar cuál de los dos productores son los que utilizan un menor coste de oportunidad dándoles una ventaja a los productores que toman una buena decisión; es decir quien es mejor produciendo dicho bien.

*La teoría de la ventaja competitiva implantada por Michael Porter se basa principalmente en el valor que una empresa tiene para crear sobre sus clientes frente a los competidores, de esta manera crea beneficios para la misma empresa. “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados” (Porter, 2015).*

Así mismo se refiere a la capacidad que posee cada empresa para generar rentabilidad mediante estrategias empresariales que permiten que los costos incurridos en la producción de sus productos sean menor que los ingresos generados por la venta de los mismos.

Michael Porter habla también acerca de tres estrategias las cuales se deben tomar en cuenta dentro de la empresa para crear mayor valor en la misma: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque.

De la misma manera Michael Porter presenta un modelo conocido como el “Diamante de Porter” la cual consta de cuatro factores básicos que intervienen directamente en la competitividad de un país, región e incluso empresa.

Los factores determinantes a los que Porter hace referencia es: a) condiciones de los factores, b) condiciones de la demanda, c) industrias relacionadas y de apoyo y d) estrategia, estructura de la empresa y rivalidad. Adicionalmente se agregan dos factores que influyen en los determinantes anteriores: el gobierno y azar.

En la presente investigación se pretende aplicar estratégicas empresariales para mejorar la competitividad tanto a nivel local como nacional. Las estrategias se implementan en los dos lugares específicos que tiene la investigación, es decir en el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha.

### **CAPÍTULO III MÉTODO**

Partiendo de la hipótesis planteada en el presente estudio para determinar si la parroquia Quisapincha es más competitiva que el cantón Cotacachi en la elaboración de prendas de cuero se utilizó el método cualitativo para la obtención de datos en el que se manejó herramientas técnicas como la encuesta y entrevista, las cuales fueron aplicadas a los productores dedicados a la elaboración de prendas de cuero en ambos sectores, con la finalidad de obtener información veraz para un mejor desenvolvimiento de la investigación en aspectos como el enfoque de las estrategias competitivas en cuanto a liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Para el desarrollo del primer objetivo se utilizó una investigación documental en publicaciones de instituciones encargadas de generar estadísticas y datos oficiales como son el Banco Central del Ecuador y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la cual nos permitió conocer datos históricos acerca de la productividad manufacturera en el Ecuador.

El segundo objetivo se logró mediante una investigación de campo en la que se visitó las curtiembres para obtener la información de los diferentes procesos de curtido del cuero para la elaboración de los diferentes artículos elaborados a base de esta materia prima.

Por último el tercer objetivo acerca de la realización del análisis comparativo entre el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha en términos de competitividad se utilizó el modelo de Michael Porter denominado “Diamante de Porter”, el cual relaciona los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, región, comunidad o incluso una empresa sean realmente competitivos, de esta manera se podrá apreciar de mejor

manera cuál de los dos sectores dedicados a la producción de prendas de cuero es más competitivo.

*Para realizar el “Diamante de Porter” se utiliza un método denominado Matriz de Ponderación de Factores y la Matriz de Perfil Competitivo. La Matriz de Perfil competitivo incluye 5 condicionantes como son: Estrategia, Estructura y Rivalidad de la empresa, Condiciones de los Factores, Sectores Conexos y de Apoyo, Condiciones de la Demanda y Gobierno; se adiciona este último condicionante debido a que contribuye al progreso profesional de las empresas dedicadas a esta actividad (Fred R. David, 2003).*

Por otra parte la Matriz de Ponderación de Factores se procede a dar una ponderación a cada uno de los factores y sub-factores que tiene cada uno de los condicionantes del Diamante, la sumatoria total de estos condicionantes debe ser igual a 1. Posteriormente se procede a dar una calificación a cada factor y sub-factor, esta calificación va desde 0 a 4 siendo 0 una interpretación nula, y 4 una interpretación excelente.

La encuesta que se realizó a los productores de prendas de cuero de ambos sectores se basó en criterios de los indicadores de desempeño de la competitividad establecidos por el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), los cuales intentan medir la calidad y la productividad que tiene cada una de las empresas con las que este servicio interactúa. Estas variables ayudan a lograr un mejor desempeño de las empresas promoviendo la competitividad mediante factores como el precio y la calidad; así como también establecer estándares de desempeño con mejores prácticas tanto nacionales como internacionales.

De esta manera se procede a determinar un diseño muestral que según (Díaz, 2013) *“el muestreo es la cantidad representativa y reducida de una población”* de este modo se procede a inferir conclusiones para realizar un correcto análisis de los datos obtenidos mediante las herramientas utilizadas para la recopilación de datos.

En el caso del cantón Cotacachi es N=150 talleres de producción establecidos como microempresas y en la parroquia Quisapincha es N=144 talleres de los cuales 130 son microempresas y 14 son consideradas como pequeñas empresas. Por lo tanto se establece una muestra a la que se aplicara la encuesta para determinar los indicadores de desempeño de la competitividad.

$$n = \frac{Z^2 * N * Q^2}{E^2(N - 1) + Z^2 * Q^2}$$

### **Caso Quisapincha**

N: 144 talleres

Q: 50%

E: 5% = 0.15

Z: 90% = 1,645

**M: 25**

### **Caso Cotacachi**

N: 150 talleres

Q: 50%

E: 5% = 0.15

Z: 90% = 1,645

**M: 25**

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta realizada en el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha se procede a realizar el análisis comparativo entre ambos sectores dedicados a la producción de prendas de cuero.

Los procesos productivos para la extracción de materia prima para la elaboración de prendas de cuero de los dos sectores son completamente diferentes; es así que se compara la información obtenida:

**Tabla 3**

***Cuadro comparativo del proceso de curtición del cuero***

<b>VARIABLES</b>	<b>COTACACHI</b>	<b>QUISAPINCHA</b>
Obtención de la materia prima	Adquieren la materia prima de diferentes lugares del país.	Producen la materia prima
Proceso	Manual	Industrializado
Tiempo de producción	Una piel se demora entre 30- 45 días en ser procesada	Realiza más de 100 pieles en un tiempo estimado de 3 días
Tratamiento de desechos	Los procedimientos son “amigables con el medio ambiente”.	Carencia de tratamiento de residuos

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede evidenciar, el proceso de curtición del cuero en los dos sectores productores de prendas de vestir es totalmente diferentes. Antiguamente en el cantón Cotacachi se realizaba este tipo de procedimiento para la obtención de la materia prima, la cual servía para todo el sector manufacturero. Años más tarde la municipalidad del cantón Cotacachi dictaminó una ordenanza la cual declaró a Cotacachi como Cantón Ecológico.

Dentro de esta ordenanza se establecieron objetivos enfocados a la diversidad cultural, étnica y ambiental, además promover actividades económicas sustentables como la agricultura orgánica y el turismo ecológico. Aspectos de la ordenanza regulaba que toda industria productiva o manufacturera que contamine o atente contra el medio ambiente no pueda operar dentro de un radio de tres mil metros en línea recta en los centros poblados.

Esta regulación hizo que los procesos productivos de curtido de cuero dentro del cantón Cotacachi se elimine puesto que, al realizar este proceso de una manera artesanal, no contaba con los estatutos establecidos dentro de la ordenanza, ya que quebrantaba con los objetivos de realizar actividades económicas y sustentables.

Es así que la materia prima que es utilizada en la producción de prendas de cuero en el cantón Cotacachi es adquirida de varios lugares del país especialmente de la provincia de Tungurahua. Esto influye directamente en el precio del producto final.

## **2. Presentación y Análisis de las Encuestas realizadas**

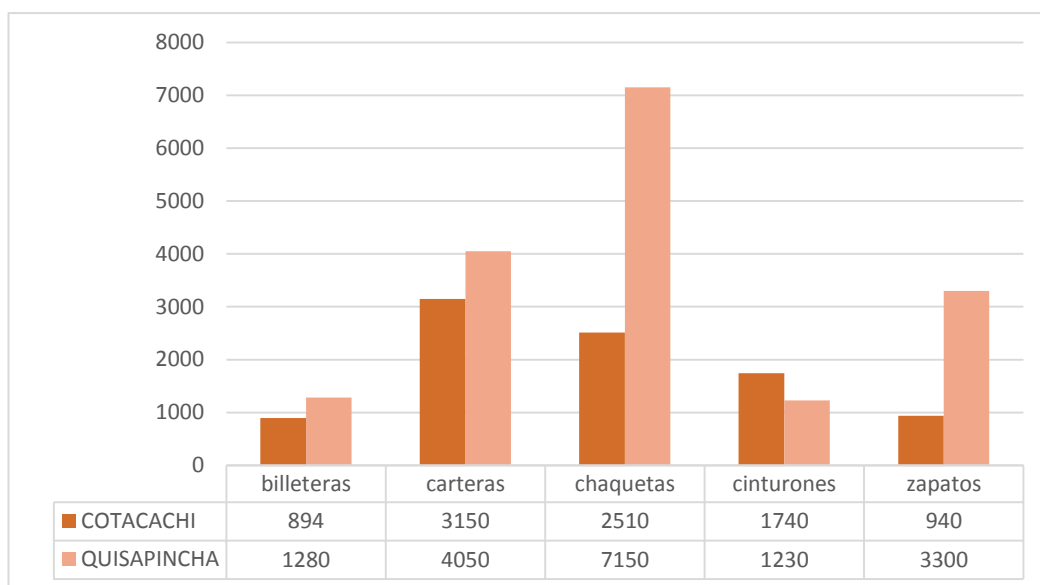
Para determinar la competitividad entre los dos productores de prendas de cuero basados en los indicadores de desempeño de la competitividad establecidos por SEBRAE, se procedió a elaborar una encuesta a los productores de las prendas de cuero donde se estableció catorce preguntas las cuales dieron como resultado los siguientes variables como:

### **2.1. Producción anual de prendas de cuero en el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha**

Una de las variables tomadas en cuenta para el presente análisis es la producción anual que realiza cada sector dedicado a la producción de prendas de cuero.

Al aplicar la encuesta establecida a la muestra calculada obtenemos los siguientes resultados:



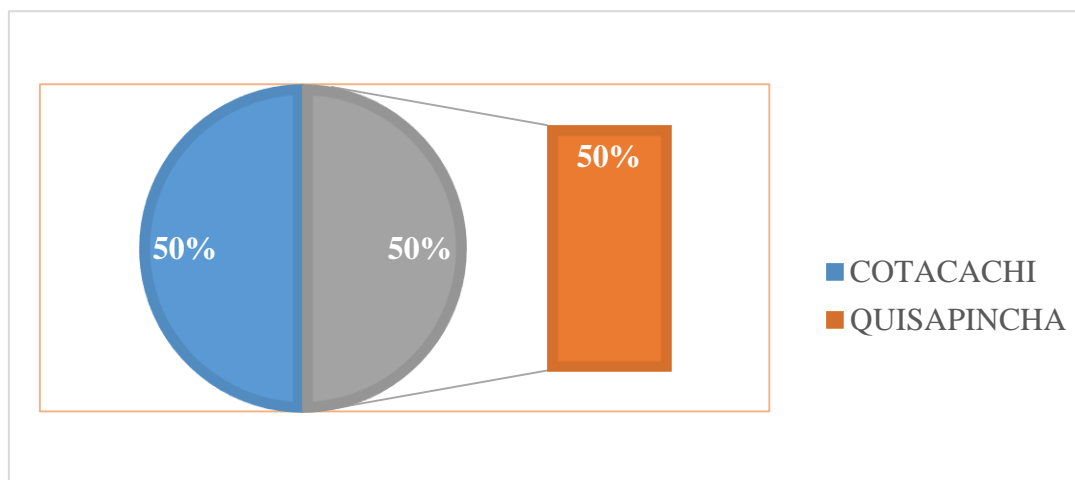


**Figura 3 Producción anual en Cotacachi y Quisapincha**

**Fuente:** Elaboración propia.

En la gráfica se puede apreciar como la producción de prendas de cuero tanto en el cantón Cotacachi como en la parroquia Quisapincha varía notablemente. Según los datos obtenidos de las encuestas realizadas en ambos sectores podemos observar como la producción de prendas de cuero en la parroquia Quisapincha es mayor que en el cantón Cotacachi. Lo que nos da un total de 17.010 prendas anuales para Quisapincha y un total de 8.764 prendas anuales en el cantón Cotacachi, es decir que en Quisapincha se produce cerca de un 50% más de prendas de cuero que en Cotacachi. Este incremento en la producción de prendas de cuero en la parroquia Quisapincha se debe a una mayor demanda de productos de este sector. Una de las características más atractivas a los consumidores es la innovación y el precio de los productos que se ofertan en la parroquia Quisapincha.

## 2.2. Porcentaje de personal calificado a nivel superior



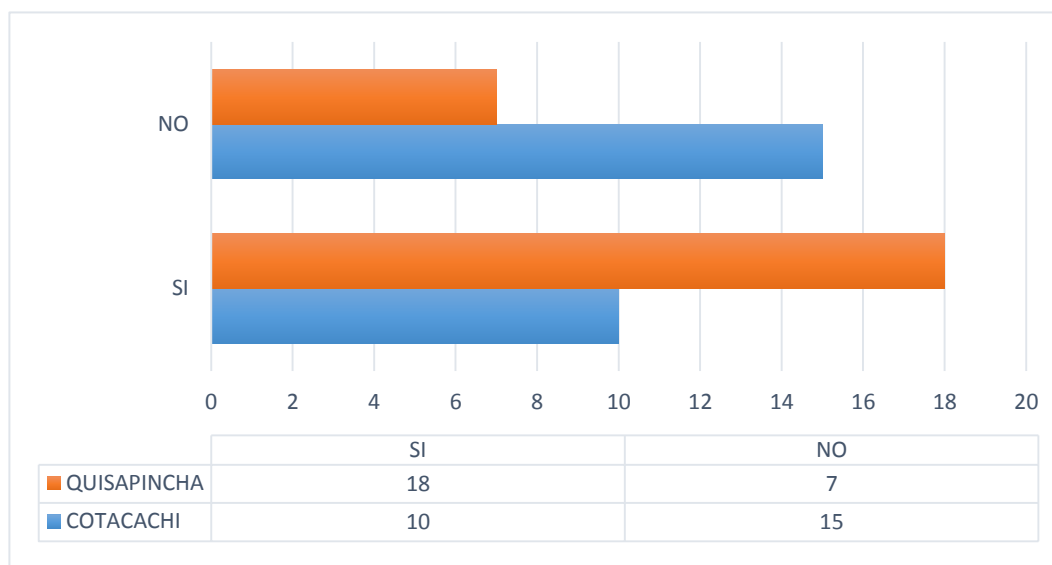
**Figura 4 Trabajadores calificados a nivel superior**

Fuente: Elaboración propia.

En este grafico podemos observar que tanto en el cantón Cotacachi el 50% del personal que labora dentro de las empresas tiene estudios superiores. Esto puede ser debido a que la mayoría de las personas que realizan este tipo de trabajo, lo hacen de una manera empírica, mas no por la enseñanza en centros educativos. Así también se pudo determinar que en el cantón Cotacachi un 25% del total de la producción de prendas de cuero cuenta únicamente con estudios de nivel primario y apenas un 10% cuenta con estudios secundarios y el 15% sus productores no cuenta con ningún nivel de estudio. Los estudios que tienen la mayoría de los trabajadores dedicados a la producción de prendas de cuero lo realizan en el “Instituto Tecnológico del Cuero” ubicado al sur de la ciudad de Cotacachi. En este instituto se basan en formar profesionales especializados en la industria del cuero.

En el caso de la parroquia Quisapincha de igual manera el 50% de la sus productores no cuenta con estudios superiores, pero a diferencia del cantón Cotacachi cuenta con un porcentaje de cerca del 12% con estudios primarios, un 30% con estudios secundarios y apenas un 8% de los productores no cuenta con ningún estudio.

### 2.3. Formas de entrenamiento al personal

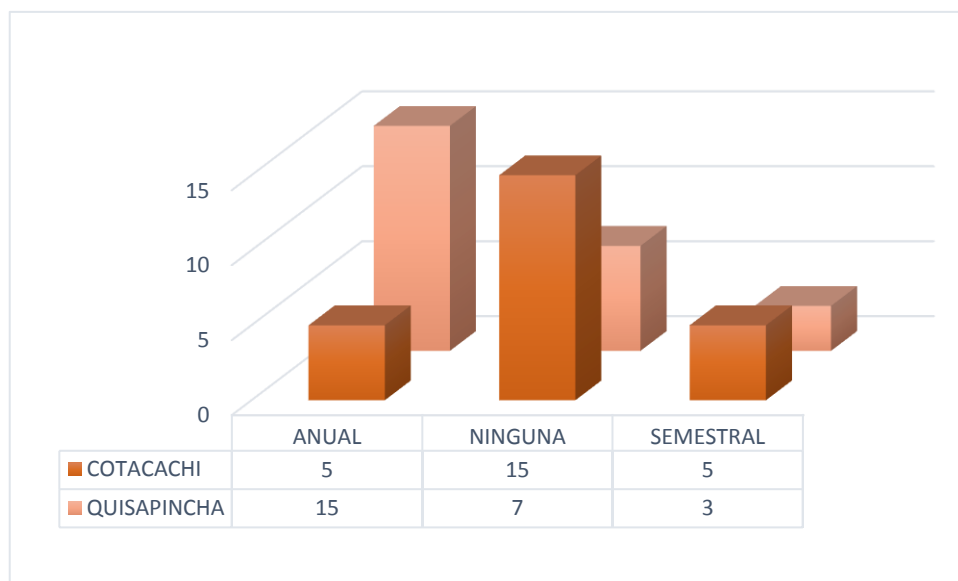


**Figura 5 Capacitación del personal en Cotacachi y Quisapincha**

**Fuente:** Elaboración propia.

Dentro de las formas de entrenamiento al personal se encuentra la capacitación de todos los que laboran dentro de las empresas productoras de prendas de cuero. Estas capacitaciones van formando adecuadamente al personal a tener una visión más amplia de lo que se requiere para tener una mejor producción. Esto implica procesos productivos más idóneos para la elaboración de las prendas de cuero, la obtención de una mayor innovación dentro de la empresa, haciendo que la empresa se desarrolle y crezca para que pueda ser más competitiva en el mercado.

Como se puede apreciar, en los dos sectores dedicados a la producción de prendas de cuero, no todos los productores han recibido algún tipo de capacitación, ya sea por poco de interés o limitados recursos. Por otra parte el personal que si ha tomado algún tipo de capacitación ha sido con la finalidad de perfeccionar en sus procesos productivos para un mejor desarrollo de su empresa.

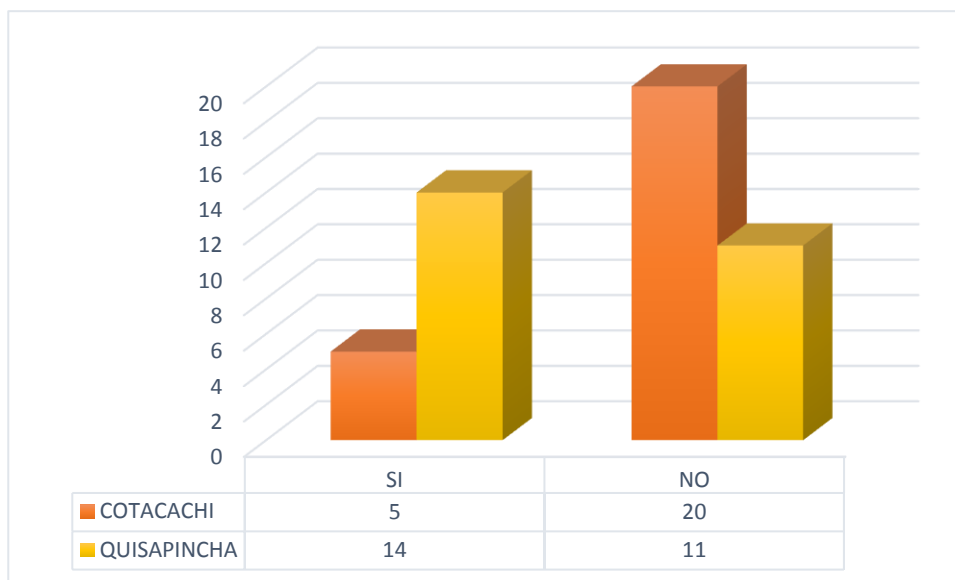


**Figura 6 Frecuencia de capacitaciones**

**Fuente:** Elaboración propia.

La frecuencia de capacitación del personal productor de prendas de cuero en su mayoría es de periodicidad anual y semestral. Los productores afirman que este tipo de entrenamiento al personal de la empresa es fundamental y básica para un mejor desempeño de la misma, teniendo bases esenciales para un correcto desenvolvimiento en diversos aspectos que se presenten dentro y fuera de la empresa.

## 2.4. Formas de captación de sugerencias

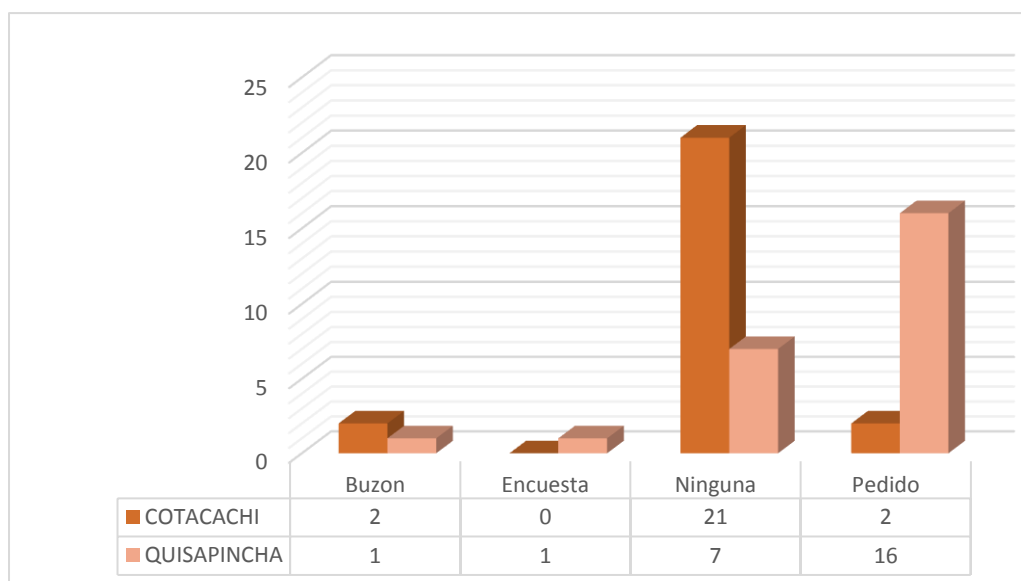


**Figura 7** Captación de sugerencias

**Fuente:** Elaboración propia.

Las formas de captación de sugerencias es un método utilizado dentro de las empresas para tener información detallada de las opiniones y sugerencias que tiene cada uno de los clientes, de esta manera obtenemos una mayor satisfacción por parte del cliente. Este tipo de interacción con los clientes es importante para la empresa puesto que de esta manera obtenemos algunas propuestas de mejoramiento de la empresa para brindar mayor satisfacción al consumidor. Ayudando al crecimiento de la misma, mejorando y brindando un producto o servicio de calidad.

Es por esta razón que tanto en la parroquia Quisapincha como en el cantón Cotacachi implementan diferentes tipos de captación de sugerencias. A pesar de que no todos los productores realizan este tipo de captaciones como método para interactuar con sus clientes, algunas empresas lo hacen de la siguiente manera:

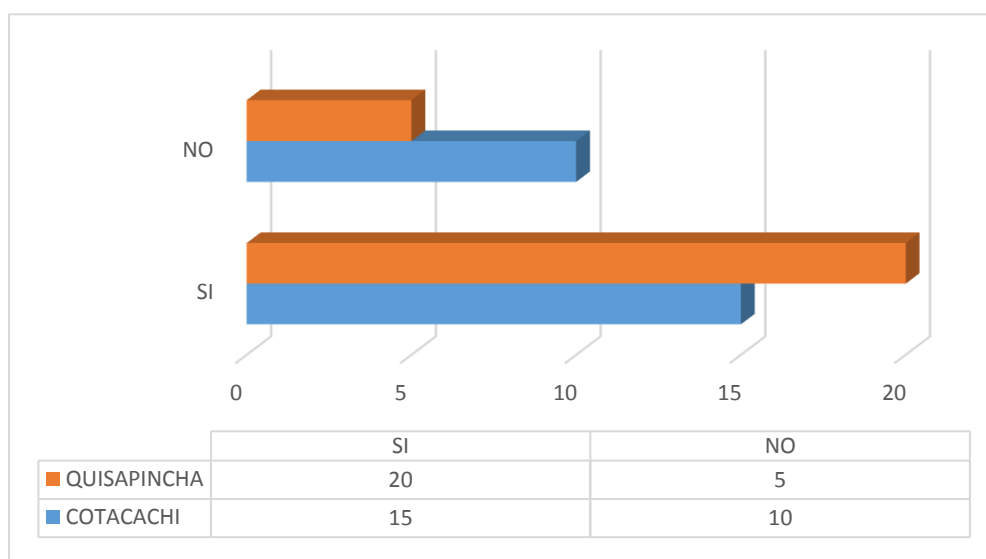


**Figura 8 Tipo de captación de sugerencias**

**Fuente:** Elaboración propia.

Los productores de prendas de cuero en Quisapincha manifestaron que lo principal es la atención al cliente por lo cual estaban más direccionados a realizar las prendas bajo pedido, es decir, si el cliente no encontraba un modelo de prenda acorde a su gusto, el cliente indicaba el modelo al productor y podía realizarlo en un tiempo aproximado de 6 a 8 horas, demostrando así su eficiencia y atención al momento de realizar su trabajo. Mientras tanto en Cotacachi los modelos de prendas de cuero ya estaban determinadas y a pesar de que si realizaban prendas bajo pedido su tiempo de demora era de 1 semana aproximadamente.

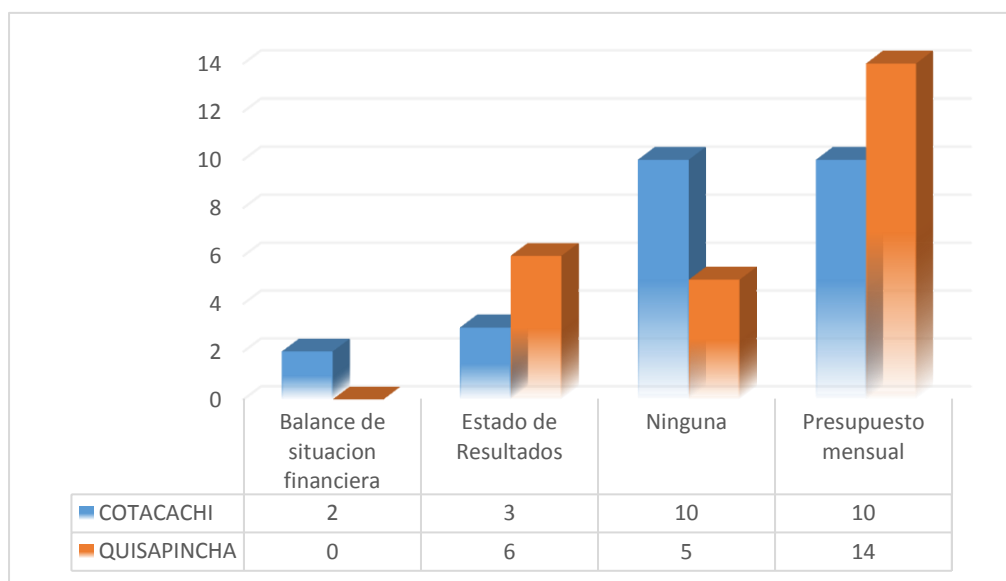
## 2.5. Tipos de instrumentos o herramientas de control Gerencial, Financiero y Contable



**Figura 9 Herramientas de control**

**Fuente:** Elaboración propia.

Las herramientas de control gerencial, financiero y contable, son herramientas esenciales para un control de las actividades comerciales que se realizan en la empresa. El control de estas actividades puede realizarse de manera diaria, semanal, mensual y anual. Estas herramientas deben ser implementadas por las empresas para un adecuado análisis de la situación en la que se encuentra la empresa. Del mismo modo se puede evidenciar y evaluar el comportamiento que ha tenido la empresa en un tiempo determinado y así poder tomar una decisión acertada.



**Figura 10 Tipo de herramientas de control**

**Fuente:** Elaboración propia.

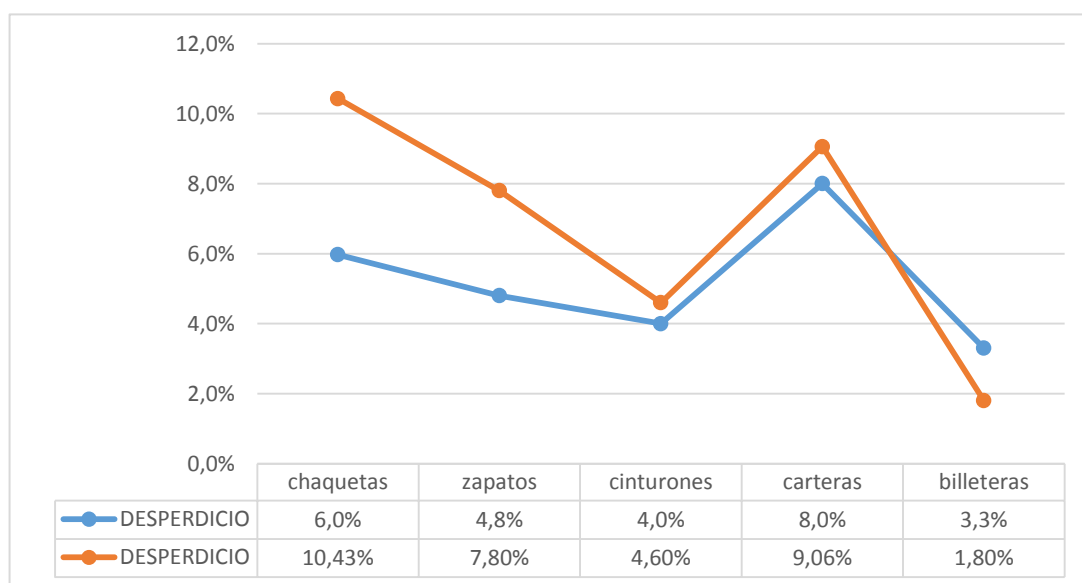
Teniendo en cuenta la importancia de la implementación de las herramientas de control gerencial, financiero y contable. Se estableció una pregunta acerca de la implementación de estas herramientas dentro de sus empresas tanto en el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha. La información recopilada de los productores fue completamente variada. Es así que en el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha en su gran mayoría realiza un presupuesto mensual para determinar la situación en la que se encuentra cada una de las empresas.

También se puede evidenciar que la parroquia Quisapincha tiene un mejor manejo de las herramientas de control gerencial, financiero y contable que el cantón Cotacachi.



## 2.6. Porcentaje de desperdicio

El desperdicio es considerado como un costo que no genera valor. Es decir todo aquello que está dentro de la cantidad de materia prima que se va a utilizar para la elaboración del producto, pero no es la misma cantidad al momento de obtener el producto



final, dicho en otras palabras no es la cantidad real.

### *Figura 11 Porcentaje de desperdicio*

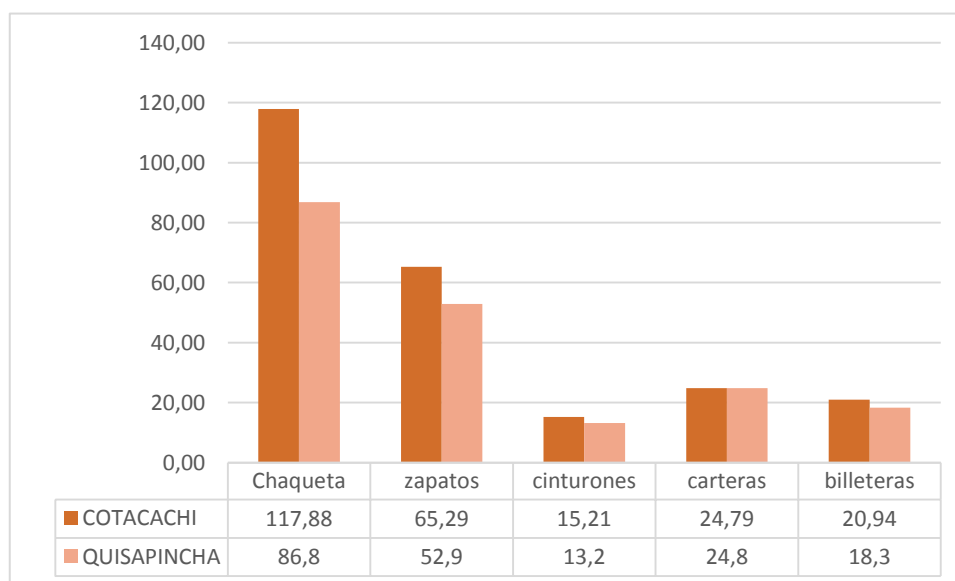
**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede evidenciar el desperdicio producido en los dos sectores dedicados a la producción de prendas de cuero no es muy alto. En la gráfica se demuestra que el desperdicio en el cantón Cotacachi es menor que el desperdicio producido en la parroquia Quisapincha.

Así mismo los productores de los dos sectores manifestaron que no es un desperdicio total. Al momento de realizar la encuesta para la obtención de la información, supieron expresar que el desperdicio que tiene cada empresa sirve para la elaboración de otros productos. Los productos que se realizan con este desperdicio son: monederos, llaveros, pulseras, entre otros.

## 2.7. Precios promedio

El precio de los productos elaborados en material de cuero viene dado de acuerdo a los costos que incurren en la fabricación de cada uno de estos artículos. Los costos de producción que posee cada artículo de cuero viene dado por: los costos de materia prima, mano de obra, costos indirectos e indirectos de fabricación. Estos costos hacen que el precio



de cada prenda de cuero varíe de acuerdo al material utilizado y a la cantidad que se proporcione en cada una de las prendas.

**Figura 12 Precios promedio**

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4**

**Variación de precios promedio**

Artículo	Precio		Variación ( \$ )	Variación %
	Cotacachi	Quisapincha		
Billeteras	20,9	18,30	2,6	14,21
Carteras	24,9	24,8	0,10	0,4
Chaquetas	117,9	86,8	31,10	35,83
Cinturones	15,5	13,2	2,3	17,42
Calzado	65,3	52,9	12,4	23,44

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los componentes principales para determinar la competitividad dentro de la empresa son los precios. En este caso, se determinó los precios promedios que tienen cada uno de los sectores dedicados a la producción de prendas de cuero. Se determinó que en el caso del cantón Cotacachi los precios de las prendas de cuero son mucho más altas que las prendas de cuero de la parroquia Quisapincha.

Como se puede observar la variación en el precio promedio de los productos de marroquinería que se producen tanto en Cotacachi como en Quisapincha no es muy alta, ya que los valores fluctúan desde \$0,10 hasta \$2,60, a excepción de las chaquetas las que varían en \$31,10 y de la misma manera en el calzado que la variación es de \$12,40.

Uno de los factores que influye directamente con el precio de los productos en oferta, es la materia prima. Como se mencionaba anteriormente en el cantón Cotacachi la materia prima es traída de otros lugares del país, especialmente de las provincias de Azuay y Tungurahua debido a la carencia de la misma en el cantón. Por consiguiente los precios de los insumos incrementan haciendo que el producto final tenga un incremento en el precio.

Por esta razón, al ser la parroquia de Quisapincha uno de los mayores productores de materia prima, no tiene la necesidad de importarla de otros lugares. Es así que en la parroquia de Quisapincha los costos incurridos al momento de fabricar un producto o prenda de cuero son menores. Costos tanto en materia prima como en insumos necesarios para la fabricación de dichas prendas de cuero.

**Tabla 5**

**Cuadro Resumen Variables de Competitividad**

VARIABLES			COTACACHI	QUISAPINCHA	RAZÓN
1. Materia Prima			Importada	Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la parroquia Quisapincha se cuenta con una curtiembre industrializada y debidamente equipada, en la cual se producen alrededor de 100 piezas de cuero cada 3 días.</li> <li>En el cantón Cotacachi se restringe el proceso de curtido del cuero debido a una ordenanza municipal en el año 2000 que restringía todo tipo de actividad manufacturera que atente contra el medio ambiente.</li> </ul>
2. Producción	anual		Menor	Mayor	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la parroquia Quisapincha la producción anual es mayor debido a la gran demanda de este sector tiene. Demanda que incrementa debido a su variedad de productos, innovación y precio, haciéndolo más atractivo al turista.</li> <li>El cantón Cotacachi no cuenta con la misma suerte puesto que al necesitar materia prima importada los productos adquieren un costo mayor reflejado en el precio, lo que perjudica tanto a las ventas como a los productores.</li> </ul>
3. Personal	Calificado	50%		50%	<p>Los dos sectores tanto el cantón Cotacachi como la parroquia Quisapincha cuentan con personal calificado a nivel superior en un 50%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En el cantón Cotacachi alrededor del 10% contaba con estudios a nivel secundario. En su gran mayoría en el “Instituto Tecnológico del Cuero”, instituto con formación en artesanías en</li> </ul>

				cuero.	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>En la parroquia Quisapincha el personal estudiado a nivel secundario es del 30%. Sus estudios no fueron netamente en un instituto especializado, puesto que la mayoría de conocimientos los adquirieron de una manera empírica, tanto en el cantón Cotacachi como en la parroquia Quisapincha.</li> </ul>	
4. Formas de entrenamiento	de Capacitaciones <b>40%</b>	Capacitaciones <b>72%</b>	<p>Las formas de entrenamiento al personal son fundamentales para desarrollar aún más las habilidades que posee cada trabajador que labora dentro de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evidentemente las capacitaciones en el cantón Cotacachi son del 38%, lo que implica que los trabajadores desconocen ciertos temas que son indispensables dentro del proceso productivo. Estas capacitaciones están dirigidas a mejoramiento de procesos productivos, atención al cliente, etc.</li> <li>En la parroquia Quisapincha tienen un mejor trato con los trabajadores puesto que el 72% recibe capacitación adecuada en diferentes temas que los hacen crecer y mejor como empresa y como empleados.</li> </ul>		
5. Frecuencia Entrenamiento	Mensual <b>0%</b> Trimestral <b>0%</b> Semestral <b>21%</b> Anual <b>17%</b> Ninguna <b>62%</b>	Mensual <b>0%</b> Trimestral <b>0%</b> Semestral <b>12%</b> Anual <b>60%</b> Ninguna <b>28%</b>	<p>La frecuencia de entrenamiento al personal también es transcendental debido a que existen muchas variaciones, no solo en el ámbito empresarial sino también en el nacional.</p> <p>Al no tener capacitación frecuente ocasiona una serie de falencias dentro de la empresa. Fallas</p>		

				como: inadecuada atención al cliente, malas prácticas en la fabricación de los productos, manejo incorrecto de las finanzas.
6. Captación de Sugerencias	de	Captaciones 20%	Captaciones <b>56%</b>	<p>La parroquia Quisapincha tiene una mayor captación de sugerencias por parte de sus clientes. Una de las razones se debe a una mayor capacitación que recibe el personal. Es así que la mayor parte de sus captaciones son bajo pedidos, es decir, que realizan cualquier prenda de cuero en un tiempo corto demostrando su eficiencia.</p> <p>En el cantón Cotacachi las captaciones son realmente bajas, en su mayoría no tienen una atención exclusiva con el cliente, y los productos que se ofrecen son únicamente los expuestos en los locales comerciales.</p>
7. Herramientas de Control	de	Utilización 60%	Utilización 80%	<p>La utilización de las herramientas de control financiero, gerencial y contable, son en mayor magnitud en la parroquia Quisapincha con un 80% de las empresas encuestadas. La utilización de estas herramientas de control implica mayor conocimiento en el área contable y financiera. Tienen un mayor manejo eficiente de los ingresos y egresos que posee cada empresa. Esto puede ser otra de las ventajas de tener una mayor capacitación dentro de la estructura organizacional con la empresa.</p> <p>En el cantón Cotacachi se necesita implementar más la utilización de estas herramientas para un mejor desempeño de la misma.</p>

8. Desperdicio	Menor	Mayor	El desperdicio en los sectores al momento de realizar la encuesta para la obtención de la información, supieron expresar que el desperdicio que tiene cada empresa sirve para la elaboración de otros productos. Los productos que se realizan con este desperdicio son: monederos, llaveros, pulseras, entre otros.
9. Precios Promedio	Mayores	Menores	Una de las variables que también tienen que ver con la competitividad son los precios de los productos ofertados. Uno de los motivos por los cuales los precios son mayores en el cantón Cotacachi es por la falta de materia prima y de insumos para la producción de las prendas de cuero. Motivo por el cual la demanda disminuya, la producción sea menor y por este motivo se produzcan recortes de personal dentro de las empresas dedicadas a la producción de prendas de cuero.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Para demostrar de la teoría económica de la “Ventaja Competitiva” de Michael Porter se estableció una entrevista a los productores de prendas de cuero con la finalidad de esclarecer las 3 estrategias implementadas dentro de esta teoría. Las estrategias se basan en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Una vez obtenidos los datos se determina que:

### **1. Liderazgo en costos**

En cuanto a liderazgo en costos la parroquia Quisapincha no tiene problema alguno al momento de obtener la materia prima, puesto que son productores directos. Además son proveedores de la misma a diferentes sectores tanto locales, nacionales y extranjeros. Al tener gran acceso a la materia prima los costos de producción son menores, lo que hace que el precio del producto final sea menor volviéndolo más atractivo a los clientes.

Por otro lado en el cantón Cotacachi el acceso a la materia prima no tienen ningún inconveniente pero si es un poco más costoso debido que, al no producirse directamente el cuero dentro de la ciudad, tienen que adquirirlo de otros lugares como Ambato, Cuenca e inclusive de Colombia. Al tener que importar materia prima de estos lugares el costo es cada vez mayor y los precios por artículo de cuero son altos, por tal motivo al no tener un precio accesible la demanda también va disminuyendo.

A continuación se presenta a breves rasgos los costos principales por producto en los dos sectores dedicados a la producción de prendas de cuero:



**Tabla 6****Cuadro de Costos parroquia Quisapincha**

	Materia Prima	Mano de Obra Directa	CIF	COSTO TOTAL
<b>PRODUCTO</b>	Directa e Indirecta (en dólares)	e Indirecta (en dólares)	(en dólares)	
Billeteras	2.35	3.5	0.50	6.35
Carteras	12.50	15.00	2.00	29.50
Cinturones	5.20	6.00	0.50	11.70
Chaquetas	53.95	18.00	2.00	73.95
Zapatos	12.10	18.00	3.00	33.10

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 7****Cuadro de Costos cantón Cotacachi**

	Materia Prima Directa	Mano de Obra Directa	CIF	COSTO TOTAL
<b>PRODUCTO</b>	e Indirecta (en dólares)	e Indirecta (en dólares)	(en dólares)	
Billeteras	4.20	9.00	1.00	14.2
Carteras	19.10	10.00	2.50	31.60
Cinturones	7.50	8.00	0.50	16.00
Chaquetas	79.60	25.00	0.50	105.10
Zapatos	31.60	25.00	3.50	60.10

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se aprecia la diferencia de los costos de producción tanto en materia prima, mano de obra y materiales directos en Quisapincha son mucho más baratos que en Cotacachi. Al tener menores costos de producción el producto final tendrá un precio menor lo que generará mayores ingresos y ganancias la empresa siendo más competitiva dentro del mercado.

## **2. Diferenciación**

En cuanto a diferenciación, dentro de la parroquia de Quisapincha los productos que se fabrican van a la par con la moda, por lo tanto al momento de confeccionar un producto lo hacen de acuerdo a modelos actuales, demostrando así la innovación que tienen cada empresa al momento de brindar un producto de calidad a sus clientes. Al no tener modelos exclusivos la competencia tiene modelos similares, haciendo que la demanda disminuya.

En el caso del cantón Cotacachi al momento de realizar los artículos de cuero, la mayoría de los productos los realizan con moldes prediseñados y muy monótonos, aunque en ocasiones diseñan distintos modelos bajo pedidos, sin embargo en su gran mayoría son diseños ya existentes. La falta de innovación al momento de la elaboración de prendas de cuero influye directamente hacia el comportamiento del consumidor que busca nuevos estilos acorde a la temporada y moda vigente.

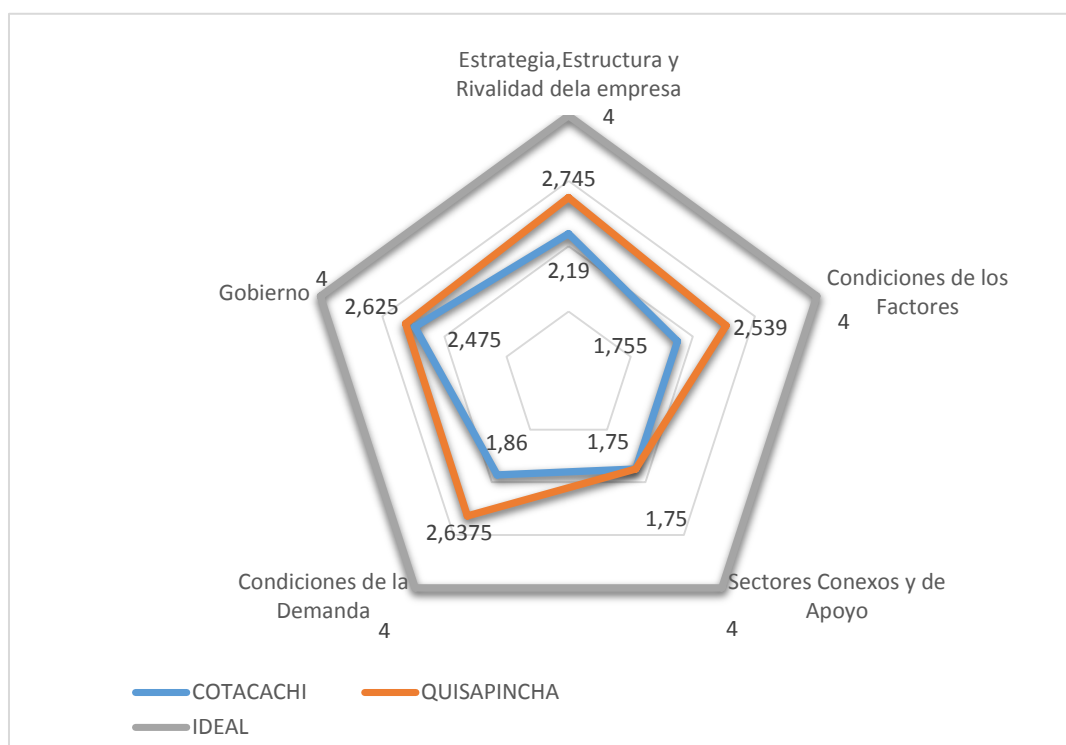
## **3. Enfoque**

Las empresas productoras de prendas de cuero de Cotacachi y Quisapincha no tienen una línea de productos dirigida a una segmentación en particular, es decir que estas empresas fabrican gran variedad de prendas de cuero para damas, caballeros y niños de todas las edades.

De igual manera, tanto los productos como la materia prima que producen en la parroquia Quisapincha son artículos enfocados con una calidad de exportación. Lo que ha permitido a estas empresas ser parte de los exportadores del Ecuador.

En el caso del cantón Cotacachi los artículos de cuero han tenido un declive notorio en su demanda, esto debido al alza de precios de cada producto, por esta razón los productores de prendas de cuero no realizan ningún tipo de exportación.

## Diamante de Porter



**Figura 13 Diamante de Porter**

Tomando en cuenta los cinco factores principales que analiza Michael Porter en el denominado “Diamante de Porter”, que relaciona las variables para determinar cuál de los factores influye más dentro de una empresa para que esta sea más competitiva dentro del sector al que pertenece.

De esta manera partimos analizando el primer factor:

Condiciones de los Factores (Oferta): dentro de esta variable intervienen factores internos de la empresa que le permite producir bienes y competir en el mercado. En esta variable se toma en cuenta factores especializados como el trabajo experto, capital e infraestructura. Tomando en consideración la información recopilada dentro del estudio se determinó que el personal calificado tanto en el cantón Cotacachi como en la parroquia Quisapincha es de aproximadamente un 50% dado que la mayoría de los conocimientos que ellos tienen fueron adquiridos de una manera empírica, mas no mediante estudios realizados

a nivel superior. De igual manera la capacitación al personal que trabaja dentro de cada una de las empresas es crucial puesto que tienen un mejoramiento en los procesos productivos, atención al cliente y de esta manera tienen un crecimiento como empresa; es así que en el cantón Cotacachi el personal solo es capacitado en un 38% y la parroquia Quisapincha en un 72% por lo tanto influye en gran medida en la competitividad de cada sector dedicado a la producción de prendas de cuero y calzado. Otra de las variables que incluye este factor son los procesos productivos que tiene cada una de estas empresas al momento de elaborar cada uno de los productos que oferta, es decir los productos que se elaboran tienen el mismo proceso productivo de manufactura, lo que lo hace más atractivo para el personal que lo adquiere. En cuanto a infraestructura tanto en Cotacachi como Quisapincha la mayoría de las microempresas tienen pequeños talleres donde realizan esta actividad económica, es decir el espacio no es adecuado para realizar el trabajo.

El segundo factor a ser analizado es: Condiciones de Demanda que se enfoca principalmente en estudiar el perfil del consumidor, sus gustos, preferencias, capacidad adquisitiva, precios, entre otros determinantes, es ahí, donde cada empresa toma en consideración dichos aspectos y empieza la producción de cada uno de sus productos para ser más competitivos frente a sus competidores por tal motivo en los dos sectores a ser estudiados manifestaron que no se enfocan en un segmento específico del mercado y que tienen todo tipo de modelos para todo tipo de clientes. Al hablar de innovación dentro de los productos elaborados en las empresas se demostró que en el cantón Cotacachi hay una gran deficiencia de innovación por parte de los productores puesto que los modelos que poseen son muy repetitivos. En el caso de la parroquia Quisapincha los productos que confeccionan van a la par con la moda aplicando su calidad variedad e innovación. Otros de los puntos a tomarse en cuenta dentro de este factor son los precios que maneja cada empresa por producto elaborado, en este caso de los principales productos a estudiarse (chaquetas,

cinturones, carteras, billeteras y calzado), la diferencia de precios promedio varía según sus costos de producción dado que en la parroquia Quisapincha los costos por materia prima y mano de obra son mucho más baratos que en el cantón Cotacachi puesto que la materia prima se importa de diferentes lugares del país como Cuenca y Ambato, inclusive muchas veces la materia prima se importa desde Colombia.

El tercer factor que incluye Michael Porter es: Sectores Conexos y de Apoyo, este factor permite conocer la vinculación productiva con otras industrias relacionadas al mismo sector al que se dedican de esta manera facilitan el intercambio de información e ideas innovadoras. En este caso Cotacachi y Quisapincha tienen una calificación baja debido a que las asociaciones existen en estos dos sectores no contribuyen ampliamente a un desarrollo empresarial ni potencializan al sector cuero y calzado en estos sectores, adicionalmente se ha considerado el aspecto de los proveedores dentro de este factor debido a la conexión existente entre los compradores y vendedores de materia prima (cuero).

El cuarto factor que se toma en consideración es: Estrategia, Estructura y Rivalidad, En cuanto al factor "Estrategia, Estructura y Rivalidad" se toma en consideración diferentes sub-factores los cuales se les ha asignado una ponderación y una calificación para la correspondiente para realizar el análisis del Diamante de Porter; se toma en consideración los siguientes sub-factores: producción se establece una ponderación de 0,3 y una calificación de 2 para el cantón Cotacachi debido a que la producción es regular debido a la baja demanda de productos elaborados en cuero dentro del cantón ocasionado por diferentes factores que hacen que el producto no se diversifique por lo tanto no es atractivo al cliente; en cuanto a la calificación en Quisapincha es de 2,5 puesto que la producción y demanda es mayor a Cotacachi, demanda que incrementa debido a su variedad de productos, innovación y precio, haciéndolo más atractivo al turista. En cuanto a Aseguramiento de la calidad con una

ponderación de 0,1 y una calificación de 3 tanto en Cotacachi como en Quisapincha debido a que realizan controles de calidad en cada uno de los artículos realizados para posteriormente ponerlos en venta. El sub-factor Comercialización con una ponderación de 0,15 y una calificación de 2 en Cotacachi puesto que el mercado que abarca el cantón es netamente nacional y en poca magnitud exporta sus artículos a otros países, con respecto a Quisapincha se da una calificación de 2,75 debido a que algunas empresas exportan no solo sus productos sino también materia prima al extranjero, lo que le da más posibilidades de expandirse a un mercado externo. En cuanto a Contabilidad y Finanzas con una ponderación de 0,10 se ha tomado en consideración el aspecto de la utilización de herramientas de control financiero gerencial y contable en Cotacachi y Quisapincha, es por ello que se le ha dado una calificación de 1 y 2 respectivamente. En cuanto a Recursos Humanos se ha tomado en consideración la capacitación de los trabajadores así como también la cultura organizacional, pero esta última al no ser tan representativa en las empresas se ha dado una calificación de 1 para Cotacachi y 2 para Quisapincha. en el ámbito de Gestión Ambiental se ha dado una calificación de 3 para ambos sectores, en Cotacachi debido a una ordenanza municipal se pretende cuidar el medio ambiente prohibiendo actividades que atenten contra el mismo, por otro lado en Quisapincha se trata de cuidar el ambiente mediante el tratamiento adecuado de los desechos tanto sólidos y líquidos. En cuanto a competencia la ponderación es de 0,15 y una calificación de 2 en Cotacachi ya que la competencia interna es menor debido a que es el cantón q más se dedica a esta actividad dentro de la provincia, mientras que Quisapincha tiene mayor competencia, puesto que en provincia de Ambato hay más lugares que se dedican a la producción y comercialización de artículos de cuero entre ellos Ambitillo, Atahualpa, Izamba, Totor y Huacha.

Así mismo Michael Porter toma en cuenta dos factores adicionales que influyen directamente en determinantes de la competitividad de una empresa, o sector dedicado a la producción de bienes o servicios, estos dos factores son el Gobierno y Al Azar.

En el caso del factor Gobierno se establecen las acciones del estado mediante leyes, normas y políticas que intervienen en la competitividad empresarial. Es así que el estado puede brindar apoyo financiero, técnico, capacitación y certificaciones a las empresas dedicadas a la actividad productiva.

*El gobierno ecuatoriano ha implementado acciones para crear escenarios adecuados que permitan al sector cuero y calzado producir y competir eficientemente. Una de ellas fue la aplicación temporal de políticas de corte comercial sustentadas en medidas arancelarias a los productos extranjeros, respetando los principios permitidos por la misma Organización Mundial de Comercio. Otras de las acciones implementadas es el acceso a créditos blandos de la banca pública para fortalecimiento de la industria de curtiembres para atender la demanda interna, registro para importadores y exportadores de calzado a fin de controlar las condiciones de competencia, mejoramiento de las normas de certificación de origen como política pública, construcción de infraestructura productiva que permita aumentar los niveles de conocimiento, actualización de 115 normas técnicas de estandarización para garantizar bienes de calidad e impulso a la certificación de productores en buenas prácticas manufacturas y sanitarias y una inversión de aproximadamente 2.2 millones para capacitar al talento humano vinculado con el sector cuero y calzado en base de perfiles de competencia e impulso a la certificación de productores en buenas prácticas de manufactura y sanitarias (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017).*

En el factor Al Azar (Oportunidades) son acontecimientos ajenos a una nación sobre los cuales una empresa o gobierno no tiene control, es decir son de carácter externo, es ahí donde la empresa tiene la obligación de detectarla y aprovecharla, siempre y cuando cuente con los recursos necesarios para tomar dicha oportunidad, caso contrario la oportunidad puede convertirse en amenaza. Algunos eventos imprevistos que influyen en la competitividad son la innovación, interrupciones tecnológicas, cambios en los mercados

financieros o en las tasas de cambio, incremento no previsto de la demanda mundial y los ciclos económicos nacionales y mundiales.



## CONCLUSIONES

- Al culminar la investigación se pudo demostrar y concluir que la producción de prendas de cuero en el cantón Cotacachi si tiene un nivel inferior en términos de competitividad que la parroquia Quisapincha por lo tanto la hipótesis es aceptada.
- La situación actual de la producción de prendas de cuero tanto de la parroquia Quisapincha como del cantón Cotacachi están atravesando por momentos de recesión, es decir, que la producción de estas prendas ha tenido un declive en ambos sectores. Esta baja producción se debe a la poca demanda que existe, así como también de la falta de promoción turística por parte de las autoridades correspondientes de estos lugares.
- Los procesos de curtido de cuero tanto en la parroquia Quisapincha como en el cantón Cotacachi son completamente distintos. En la investigación realizada se demostró que en la parroquia Quisapincha el proceso de curtido es industrializado, lo cual lo hace mucho más eficiente al momento de obtener la materia prima para la debida producción de prendas de cuero. Por otro lado en el cantón Cotacachi el proceso de curtido del cuero lo realizan de una manera artesanal, lo que hace que exista una mayor pérdida de recursos y la materia prima tenga que conseguirse en otras partes del país para la elaboración de los diferentes artículos de cuero.
- La investigación y el análisis realizado en el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha mediante los criterios de los indicadores de desempeño de la competitividad y el modelo de Michael Porter indican que los dos sectores tienen grandes falencias en cuanto al factor “Sectores conexos y de apoyo” en este caso pues no existen asociaciones ayuden al crecimiento ni al desarrollo del sector cuero y calzado; sin embargo en los diferentes factores como Estrategia, Estructura y Rivalidad, Gobierno, Condiciones de Oferta, Condiciones de los Factores en Cotacachi y Quisapincha han despuntado notablemente debido a las acciones que realiza cada uno de sus sectores con respecto a competitividad.

- Satisfacer la demanda de los consumidores, mejorar la posición de la empresa en el mercado, captar clientes y proveedores, mantener un diálogo constante con los clientes acerca de los productos y servicios, promocionar actividades de negocio, y ofertar productos y servicios con valor agregado, son estrategias o mecanismos de competitividad que las empresas deben considerar para ser más competitivas en el mercado.
- Incrementar el poder de negociación con clientes y proveedores, y capacitar a los empleados, son actividades que reflejan una mayor competitividad para la empresa, siendo estas en un menor nivel de valoración.
- Finalmente, el poder de negociación con clientes y proveedores, la productividad y el desempeño de los empleados, y el crecimiento de la empresa, fueron estrategias que mejoran los resultados de la empresa en términos de competitividad, y en un nivel más bajo, las iniciativas de negocio, las ventas y la utilidad sobre las ventas, así como la ventaja sobre los competidores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador,. (20 de 06 de 2017). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de *www.bce.fin.ec*: *www.bce.fin.ec*
- Barumen, S. (2006). *Una aproximación a los indicadores de la competitividad y factores de la producción*. Colombia: ESIC.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y Desarrollo local* . ESIC.
- Díaz, M. A. (2013). *Estadística Aplicada a la Administración y Economía*. Mc. Graw Hill.
- Druker, P. (1991). *Innovación y Emprendedurismo*. EDHASA.
- FLACSO. (2011). Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro Pequeña y Mediana Empresa. *Boletín Mensual de análisis sectorial de*, 15.
- Fred R. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Gómez. (2011). “Competitividad y crecimiento económico: Evidencia empírica de. *Redes de Innovación Energías Renovables y Competitividad*.
- INEC. (21 de 06 de 2017). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*: *http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/*
- Instituto de promoción de exportaciones e inversiones. (5 de 12 de 2016). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de *www.proecuador.gob.ec*: *http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/textiles-y-confecciones/*
- Jacobs, r. y. (2014). *Administracion de Operaciones*. Graw Hill.
- López V. y Marín M. (2011). *La competitividad y el factor humano en las organizaciones*. Ensenada: Fundación Teledde.
- Mankiw. (2015). *Principios de economía*.

- Ministerio de Industrias y Productividad. (01 de 07 de 2017). *www.industrias.gob.ec*.  
Obtenido de *www.industrias.gob.ec*: <http://www.industrias.gob.ec/ecuador-modelo-a-seguir-en-el-crecimiento-del-sector-cuero-y-calzado/>
- Mochón, F. (2008). *Economía: Principios y Aplicaciones*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Morales, L. A. (2011). *Marketing y competitividad de clusters turísticos: El caso de la Ruta del Vino en Baja California*. . México D.F: Gasca.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial Quisapincha. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial Quisapincha*. Ambato.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- PRO ECUADOR . (2015). *Informacion General Promociones y Exportaciones*. Quito.
- Quisapincha, G. A. (2015). *PD y OT*. Quisapincha.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Tungurahua, G. P. (17 de 06 de 2017). *www.tungurahua.gob.ec*. Obtenido de *www.tungurahua.gob.ec*: <http://www.tungurahua.gob.ec/index.php/la-institucion-hgpt/fuentes-de-comercio>).
- Varela, R. (2014). *Innovación Empresarial*. Pearson.

# ANEXOS

**ANEXO 1****UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRODUCTORES DE PRENDAS DE CUERO DEL  
CANTÓN COTACACHI Y LA PARROQUIA QUISAPINCHA**

**Objetivo:** Recopilar información para realizar un análisis comparativo de la producción de prendas de cuero entre el cantón Cotacachi y la parroquia Quisapincha en términos de

**Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada pregunta.

**CUESTIONARIO:**

1. ¿Cuál es el total de prendas de cuero que se producen anualmente?

<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Chaquetas	
Zapatos	
Cinturones	
Carteras	
Sombreros	

2. ¿Cuál es aproximadamente el promedio de venta mensual (en dólares) en su empresa?
3. ¿Cuál es el número de trabajadores que labora dentro de su empresa?

4. Del total de trabajadores que laboran en su empresa ¿Cuántos personas tienen estudios superiores?

Nivel de estudio	Número de personas
Ninguno	
Primario	
Secundario	
Superior	

5. ¿El personal que labora en su empresa recibe capacitación continua?

SI ( )

NO ( )

6. ¿Con qué frecuencia el personal recibe capacitación?

Frecuencia	
Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Ninguna	

7. ¿Cuál es el desperdicio que resulta de la producción de las prendas de cuero?

PRODUCTO	Desperdicio %	Desperdicio en \$
Chaquetas		
Zapatos		
Carteras		
Cinturones		

8. ¿Cuántos días al mes existen interrupciones no previstas en la producción de prendas de cuero?

9. ¿Cuál es el precio promedio de venta estimado por prenda realizada?

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
Chaquetas	
Zapatos	
Cinturones	
Carteras	
Sombreros	

10. ¿Utiliza algún tipo de herramienta de control gerencial, financiero o contable?

SI ( )

NO ( )

11. ¿Qué tipo de herramienta de control gerencial, financiero o contable utiliza?

12. ¿Posee algún tipo de formas para la captación de sugerencias de sus clientes?



**ANEXO 2****UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****ENTREVISTA REALIZADA A LOS PRODUCTORES DE PRENDAS DE CUERO DEL  
CANTÓN COTACACHI Y LA PARROQUIA QUISAPINCHA**

Teniendo el conocimiento de que su empresa se dedicada a la producción de cuero y fabricación de zapatos, chaquetas, carteras, cinturones y accesorios en cuero. El propósito de esta entrevista, que tendrá como objetivo:

Recopilar información acerca de la producción de prendas de cuero, para demostrar la teoría económica de la “Ventaja Competitiva” de Michael Porter, la cual se basa en 3 enfoques específicos los cuales son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

**CUESTIONARIO:****1. Liderazgo en costos**

- a. ¿Cómo describiría el acceso a la materia prima que utiliza para la confección de prendas de cuero?
- b. Cuáles son los costos de los materiales utilizados en la producción de prendas de cuero:

Por ejemplo:

<b>PRODUCTO</b>	Materia Prima	Forros	Cierres	Mano de Obra	Broches	Etc.
Billeteras						
Carteras						
Cinturones						
Chaquetas						
Zapatos						

## 2. Diferenciación

- a. ¿El diseño que ofrece a sus clientes es netamente exclusivo?
- b. ¿Qué conocimientos utiliza al momento de la confección de un artículo de cuero?

## 3. Enfoque

- a) ¿La línea de productos fabricados va dirigido a una segmentación en particular? (es decir, ¿tiene alguna clasificación en cuanto a sus clientes)
- b) ¿Los productos que fabrica, incluso la materia prima tienen un enfoque hacia mercados exteriores o solo nacionales?

**ANEXO 3**

<b>MATRIZ PONDERACION "CONDICIONES DE LOS FACTORES"</b>							
<b>FACTOR</b>		<b>COTACACHI</b>		<b>QUISAPINCHA</b>		<b>IDEAL</b>	
	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>
Recursos Humanos	0,3	2,25	0,675	2,25	0,675	4	1,2
Capacitación	0,3	1,6	0,48	2,88	0,864	4	1,2
Infraestructura	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Procesos productivos (curtido)	0,2	1	0,2	3	0,6	4	0,8
<b>SUMA</b>	<b>1</b>		<b>1,755</b>		<b>2,539</b>		<b>4</b>

## ANEXO 4

MATRIZ DE PONDERACION " CONDICIONES DE LA DEMANDA"							
FACTOR		COTACACHI		QUISAPINCHA		IDEAL	
	PONDERACION	CALIFICACION	EVALUACION	CALIFICACION	EVALUACION	CALIFICACION	EVALUACION
Enfoque	0,2	2,2	0,44	2,5	0,5	4	0,8
Precios	0,3	2	0,6	3	0,9	4	1,2
Innovación	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Capacidad Adquisitiva	0,15	2	0,3	2	0,3	4	0,6
Preferencias "captación de sugerencias"	0,15	0,8	0,12	2,25	0,3375	4	0,6
<b>SUMA</b>	<b>1</b>		<b>1,86</b>		<b>2,6375</b>		<b>4</b>

**ANEXO 5**

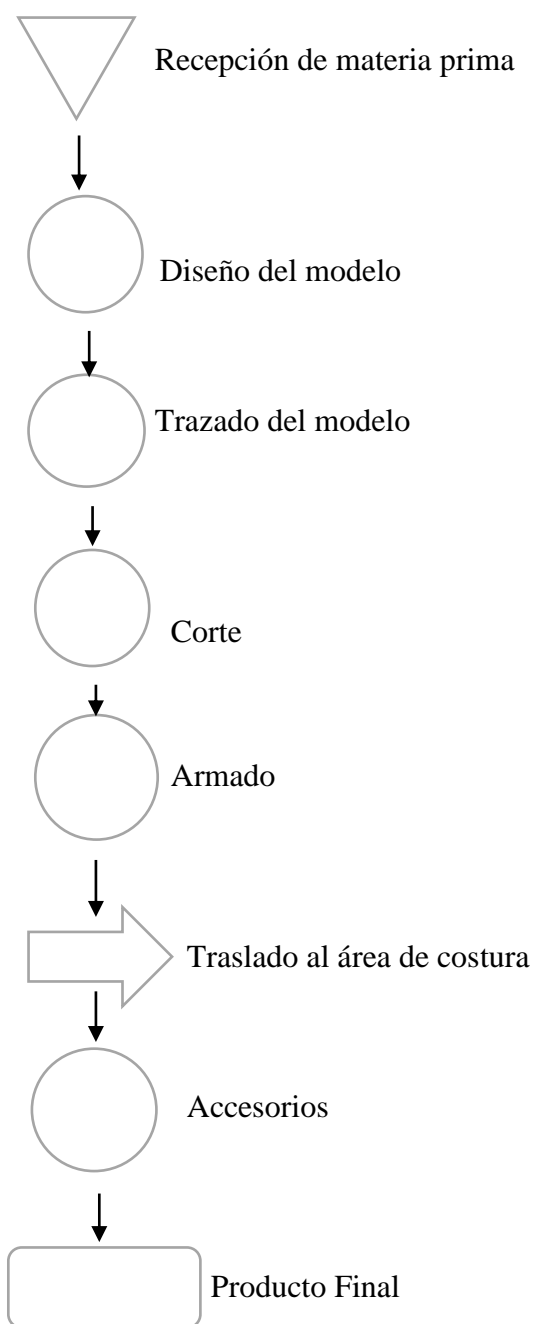
<b>MATRIZ DE PONDERACION "SECTORES CONEXOS Y DE APOYO"</b>							
<b>FACTOR</b>		<b>COTACACHI</b>		<b>QUISAPINCHA</b>		<b>IDEAL</b>	
	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>
Asociaciones	0,5	1	0,5	1	0,5	4	2
Proveedores y clientes	0,5	2,5	1,25	2,5	1,25	4	2
<b>SUMA</b>	<b>1</b>		1,75		1,75		4

## ANEXO 6

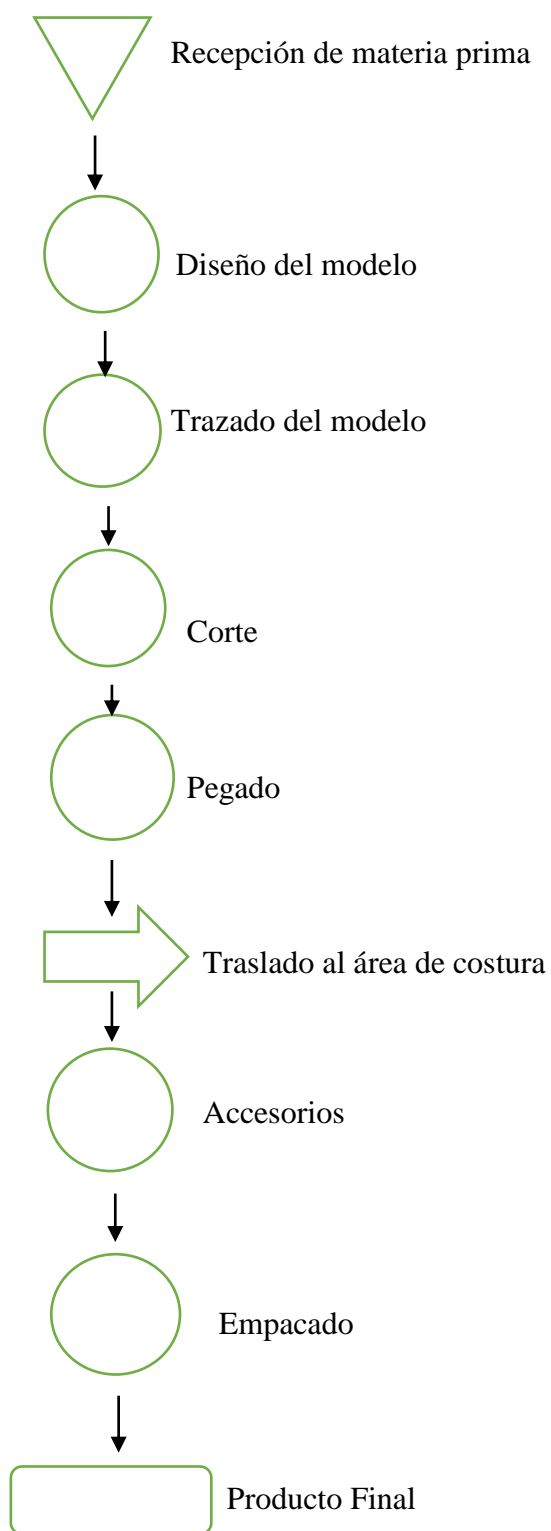
MATRIZDE PONDERACION "ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD"							
FACTOR		COTACACHI		QUISAPINCHA		IDEAL	
	PONDERACION	CALIFICACION	EVALUACION	CALIFICACION	EVALUACION	CALIFICACION	EVALUACION
	N	N	N	N	N	N	N
Producción	0,3	2	0,6	2,5	0,75	4	1,2
Aseguramiento de la Calidad	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Comercialización	0,15	2	0,3	2,5	0,375	4	0,6
Contabilidad y Finanzas	0,1	2,4	0,24	3,2	0,32	4	0,4
Recursos Humanos	0,1	1,5	0,15	2,5	0,25	4	0,4
Gestión Ambiental	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Competencia	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
<b>SUMA</b>	<b>1</b>		<b>2,19</b>		<b>2,745</b>		<b>4</b>

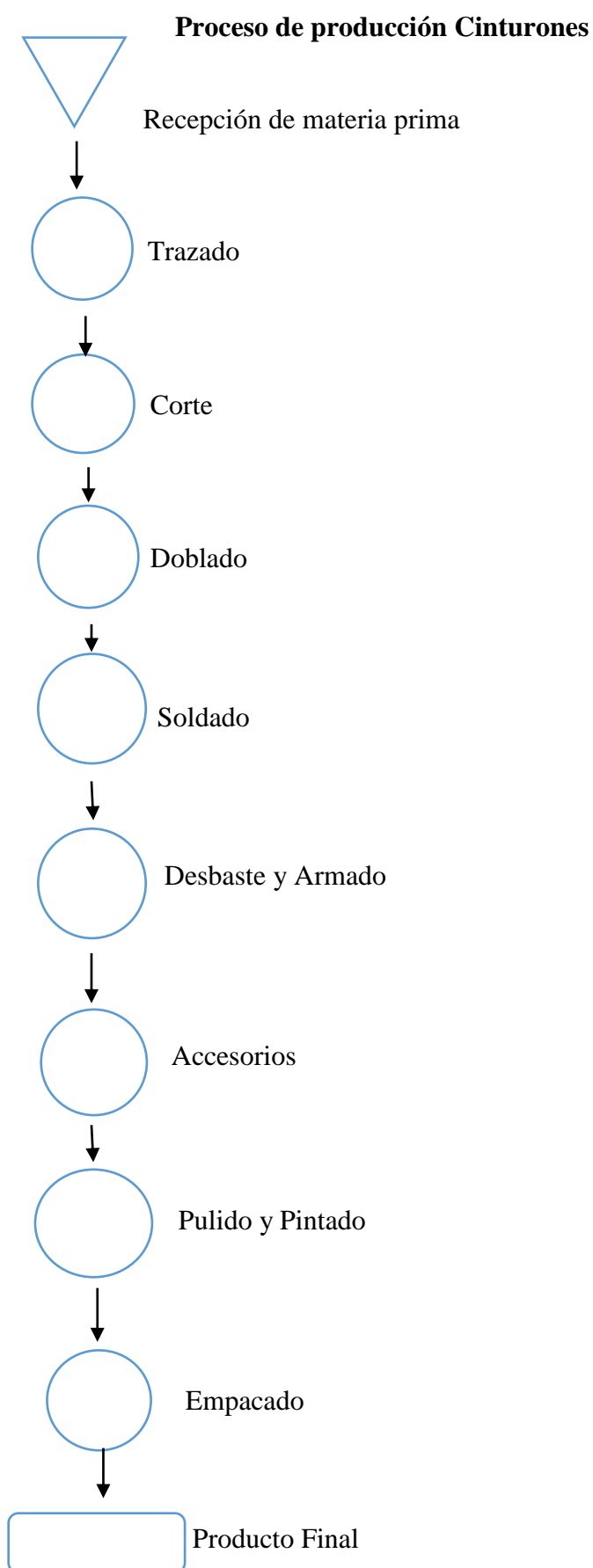
## ANEXO 7

MATRIZ PONDERACION "GOBIERNO"							
FACTOR	COTACACHI			QUISAPINCHA		IDEAL	
	PONDERACION	CALIFICACION	EVALUACION	CALIFICACION	EVALUACION	CALIFICACION	EVALUACION
Aplicación temporal de políticas de corte comercial	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Acceso a créditos blandos de la banca pública	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Registro para importadores y exportadores de calzado	0,2	2,5	0,5	2,5	0,5	4	0,8
Mejoramiento de las normas de certificación	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Construcción de infraestructura productiva	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
115 normas técnicas de estandarización de calidad	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Inversión para capacitar al talento humano	0,15	2,5	0,375	2,5	0,375	4	0,6
<b>SUMA</b>	<b>1</b>		<b>2,475</b>		<b>2,625</b>		<b>4</b>

**FIGURA 1****Proceso de producción Chaquetas**



**FIGURA 2****Proceso de producción Billeteras**

**FIGURA 3**

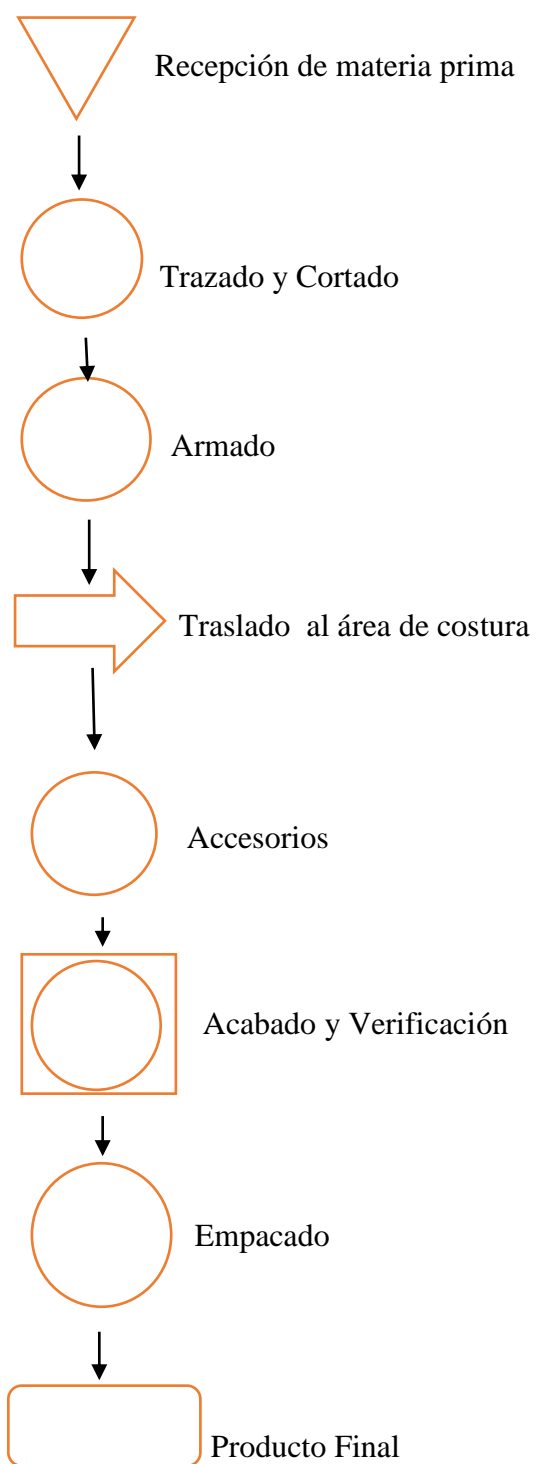
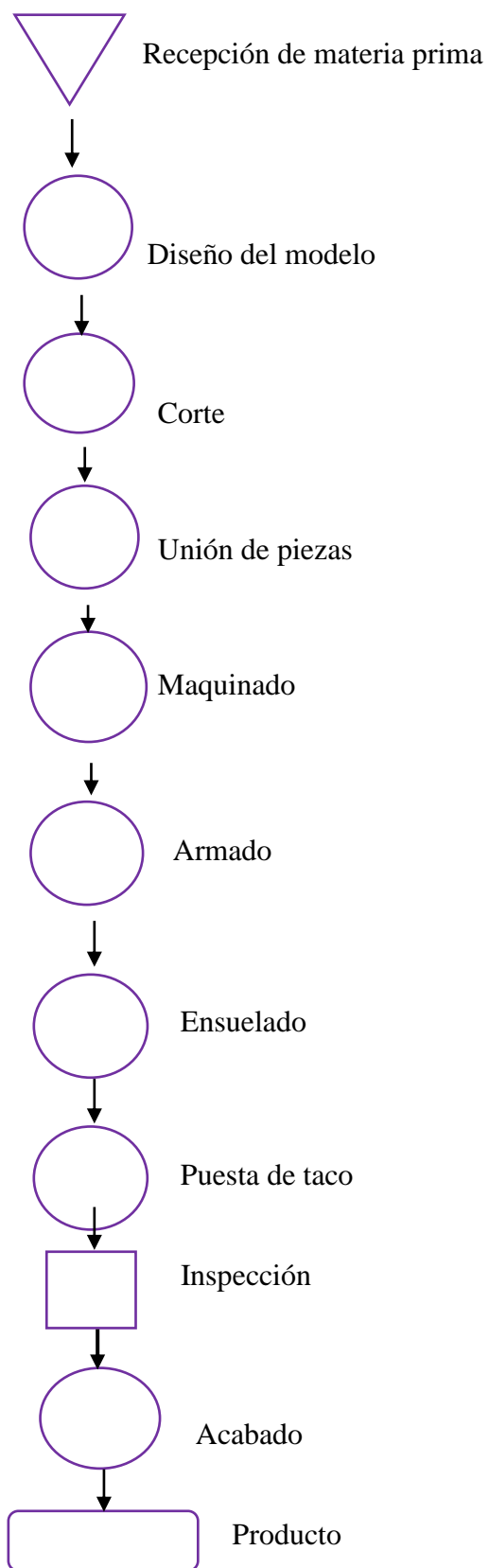
**FIGURA 4****Proceso de producción Carteras**

FIGURA 5

**Proceso de producción Calzado**

Final

**FIGURA 6**

